

■ 南山大学 人間関係研究センター 公開講演会

「組織開発」再考

理論的系譜と実践現場のリアルから考える

2017年1月7日(土) 13:30~17:00

南山大学名古屋キャンパス D棟DB1教室

講演者: 中原 淳 氏

(東京大学大学総合教育研究センター)

対談者: 中村 和彦 氏

(南山大学人間関係研究センター)

主 催: OD Network Japan中部分科会¹

共 催: 南山大学人間関係研究センター

百野(司会):

それでは、お時間となりましたので始めさせていただきます。今日1日、こちらの全体の進行を務めさせていただきます、百野と申します。どうぞよろしくお願いいたします。この企画はNPO法人OD Network Japan(以下、ODNJと記す)の中部分科会によって企画と運営がなされています。この中部分科会が発足したのは2015年の7月、当初は10人で、どうやって人数を集めようかなと言いながら発足させたのを考えますと、こんなに大勢の方がお越しいただけるというのは、ほんとうに夢みたいです。

今日1日、基調講演として、東京大学の中原淳先生をお呼びして、皆さんと一緒に組織開発について考えを深めていきたいと思いますので、どうぞ、皆さん、よろしくお願いいたします。

それでは、今日1日のスケジュールを皆さんにご紹介します。このオープニングの後、中原先生に基調講演をしていただきます。中原先生の講演を聞いたことがある方はこの中にたくさんいらっしゃると思うのですが、途中でディスカッションなどが挟まれることがあるので、御協力のほどお願いいたします。基調講演のあとは、中原先生と中村先生(ODNJ代表理事、南山大学人間関係研究センター長)との対談の時間をとり、その後にもまた小グループに戻って気づき、学びを共有し、全体共有をして終わるというスケジュールを予定しています。

¹ 本逐語録は、NPO法人OD Network Japan中部分科会主催、南山大学人間関係研究センター共催で、2017年1月7日に開催された「組織開発と人材開発の関係を問う～理論的系譜と実践現場のリアルから考える～」と題する中原淳の講演の逐語録を加筆修正したものである。NPO法人OD Network Japanは、組織開発を学ぶためのコミュニティで、今回の企画を主催した中部分科会は、OD Network Japanの中部地域の会員によって構成されている。

それでは、お待たせいたしました。早速、中原先生のお話に移りたいと思います。改めまして、東京大学、大学総合教育研究センター准教授でいらっしゃいます中原淳先生の基調講演をお願いしたいと思います。それでは、中原先生、お願いいたします。

中原：

皆さん、こんにちは。

東京大学の中原と申します。今日は、こんなに多くの方々にお越しいただきまして、本当にありがとうございました。今日は、組織開発とは何かということをお話させていただきます。組織開発の第一人者であられる中村先生をまえにして、私が組織開発を語るのは大変、おこがましいとは思いますが、中村先生とは違う語り方で、それをやっていきたいなと思います。講演タイトルは「組織開発とは何か：理論的系譜と実践現場のリアルから考える」ということになります。

まず、自己紹介です。私は、東京大学で教育・研究に携わっています。専門は人的資源開発論とか経営学習論というふうにいわれる領域です。平たくいえば、人材開発、人材育成ということになるのかなと思います。

人材開発の研究は、いわゆる「象牙の塔」にこもってはいけません。むしろ、大学を出て、企業の方と一緒に課題解決をしていながら、調査をやったり、研修を開発・評価をしたりして進めます。そんなとき、私は「研究者」であり「実践者のひとり」になります。

組織開発に関しても、これまでいくつかの企業の皆様と、様々なプロジェクトに実践者として従事してきました。今日は、こうした経験や、私なりの組織開発の理解を含めつつ、お話をさせていただきます。

今日の講演のご依頼は、最初、中村先生のほうから、こんなご依頼をいただいたんですね。

曰く「組織開発について、今回、はじめての実務の方々が多いと思います。なので、わかりやすく解説してください。研究者はほとんどいません。ただし、この中には、手を挙げろって言わないですけど、玄人の方は結構いらっしゃいます。彼らが満足するように、中原さんなりの説明をお願いします」。こういうことでした。

これはですね・・・僕、最初、かなり躊躇しました。「無理ゲー（クリアが非常に困難なゲームの喩え）」じゃないのかなと思うところもありました（笑）。ご講演の依頼をいただいてから数ヶ月、はじめての方にもわかりやすく、しかも、玄人の方にもちょっと感じていただけるようなものをどうつくろうかなと思って、正月あたりうなっていました、今日は、拙い講演になるかもしれませんが、そんな試行錯誤の結果を、ご覧頂ければと思うのです。ちなみに、今日

の講演は「研究者の方」を想定していません。取り扱う概念の細かい違いや、学問的検討はいたしません。あくまで、実務家の観点から、お話をさせていただきます。

まず、今回の講演では、聴衆の方々に「はじめて組織開発を学ぶ方」と「組織開発の玄人の方」というのがいらっしゃるということなので、講演内容を分割してお話ししたいなと思うんですね。「困難は分割せよ」は、近代という時代を切り拓いた哲学者「ルネ・デカルト」の言葉ですけれども、かくして、講演を3つに分割してお話ししようと思います。

今日の講演はこんな感じで進めます。一番最初は、「はじめての方向け」の内容です。これはなるべく簡単に組織開発がこんなものじゃないのかな、というのを僕の言葉でご説明するということです。

二番目は、玄人さん向けの内容です。これは、組織開発に対してより立体的な理解をすすめるための内容です。組織開発にはその基盤になるような哲学、あるいは、歴史というのがあるんですけども、それを追っていきこうと思います。たかだか歴史といたって100年ですよ。この100年の歴史を皆さんと一緒に追っていききたいなというところです。なぜここで歴史をやるかというと、まず、「組織開発とは何か？」ということの「そもそも」を知ることにつながるからです。組織開発って、表面的に「手法」だけ理解しても、なかなか、よい実践は生まれないんです。そのためには「組織開発のルーツ」を歴史的に把握しておくことが重要です。組織開発のルーツとなるような「考え方」や「ものの見方」というののしっかり学んでいかないと、本質的に組織開発を理解し、実践することは難しいのです。

組織開発のルーツを追っていくと、組織開発の限界や課題にもぶちあたります。組織開発には、その当初から常に「ファシリテーターの暴走」という問題

御品書



(はじめての方向け：簡便理解！)
組織開発とは何か？

(玄人さん向け：立体的理解！)

組織開発の「歴史学」

- ・組織開発の哲学的基盤
- ・組織開発の歴史的発展
- ・組織開発と似て非なるものの普及



なぜ歴史か？

- ・「そもそも」を知ることにつながる
- ・「過去の過ちを繰り返すこと」の防止
(ファシリテーターの暴走と質低下)
- ・組織開発の益々の健全発展のために

(みんなで考えよう)

- ・組織開発の事例
- ・今後の組織開発はいかにあるべきか？
- ・組織開発実践者の人材開発（育成）

と「組織開発の質保証」問題がつきまとっているんです。これをしっかり理解していくことは、組織開発の健全な発展のために必要なことでしょう。

僕は、現代社会において、組織開発はこれから多分ものすごく重要になってくと思うし、ある意味、ODNJさんの活動もますます発展していくことになると思うんですけども、そのために過去に起こった「ファシリテータの暴走」や「組織開発とは似て非なるもの」の「過ち」を繰り返さないことは大切なことです。そして、そのために「組織開発の歴史」を知るということは非常に大事なことだと思っています。ですので、この中で組織開発のいわゆる「黒歴史」をご存じの長い経験のある実務家の方から見れば、「そこは見たくない」と思うことを、僕は、敢えて、ここでしゃべります。「耳が痛いこと」をしゃべることにはなると思うのですが、それは「組織開発へのエール」と思って、ぜひ聴いてください。

僕は、組織開発の実践家は、過去の歴史に「向き合った」上で、これからの健全発展を目指していけると思うのです。組織開発の今後は、ファシリテーターの方をどうやって育成していけばいいのかということに、いかに向き合うかにかかっていると僕は思います。

そのうえで、もう一回、組織開発の企業の事例のお話をしていきますね。はじめての方向けのセッションが、玄人セッションを「サンドイッチ」のように挟んでいる構造になります。この3つのセッションで、終了です。

ちなみに、僕は、お話をする前に、ひとつ皆さんにお願いがあるのです。

僕は、あらゆる講演で、「聞いて、聞いて、聞いて、帰るような学び」をもうやめようと呼びかけています。「聞いて、聞いて、聞いて、帰るような学び」は、もう「20世紀型の教育モデル」だと思います。これをやめなきゃいけない。21世紀なんだから（笑）。「聞いて、考えて、会話して、気づく」というのが、ある意味、「21世紀の学び」の「学びのフォーマット」だと思うんです。こちらに今いらっしゃる方は、これからの時代、21世紀を切り拓く、志あふれる人材開発や組織開発の実践家の方、研究者の方ですよ。今日は、ぜひ、「21世紀の学び」にお付き合いいただきたいなということなんです。

お話するときのポイントです。

5つポイントがあります。

一つ目、自己紹介です。まず、皆さんで話し合う前に、ぜひしたほうがいいんじゃないでしょうか。名刺交換はもうお任せします、大人なので。

二つ目、話し合いにおいて、主観的経験談は大歓迎ですね。今から僕がいろんなお話ししますが、これ、全部中原というレンズを通した組織開発の見方だと思うので、皆さん自身がそれをどうお感じになられるかで語っていただいて結構です。

三つ目、違っていたら丸儲け。この場では、お近くの方と意見が違ったりし

でもいいんじゃないかと思うんですね。どうせ、皆さん、いろんな、ある意味、業種、業態、そして、働く現場も違いますから、考え方も違う、そして、求められている組織開発のあり方も違うと思います。ですので、意見や考えは、違っていてもいいんじゃないかと。むしろ、その違いを楽しんでください。

四つ目は、この話し合いは、「競争」じゃないということです。競争じゃないので、意見の正しい、間違いは競いません。勝負はしないでください。人生、他にも勝負しなきゃならない場所は、たくさんあります。

最後、五つ目は、「チーン」で話し合いをやめるです。東京からベルを持ってきましたので、これがチーンと鳴ったら、お話し合いをやめてください。

さて、皆さん、今から私は組織開発の講演を行います、その前に、皆さんで、ちょっと考えていただきたいんですね。しょっぱなから、クイズ一問を差し上げます。

今日、皆さんは、組織開発に、関心をもたれて、ここにいらっしゃると思うのですが。組織開発って、一体何ですかというふうに聞かれたら、なんと答えますか？ 組織開発を自分の言葉でわかりやすく説明してくださいって言われたら、皆さん、何てお話ししますか。この中には、多分、組織開発が全くわからないという方もいらっしゃるかもしれないですけども、だったら、どんなイメージを持っていますか。

組織開発とは、自分の言葉でいえば何か？ 組織開発にはどんなイメージがあるか、を少しお近くの方、3人ぐらいでトリオになっていただいて、お話ししていただきたいんですね。前の方は、ぜひ後ろのほうを見ていただいて、お近くで3名のトリオをつくっていただけますか。じゃあ、始めましょう。3分ぐらい時間をとります。どうぞ。

<トリオでの話し合い>

それでは、ここまでにしたいと思います。大変盛り上がりましたね。

このまま、永遠に続くかのような皆さんの議論を、ほっておいてもいいんですけども(会場笑)、僕は、今から、皆さんに講演しなきゃならないんですね(笑)。

皆さん、組織開発には、どのようなイメージをお持ちだったんでしょうか。おそらく、それぞれごとに違うイメージを持っていらっしゃると思うんですね。まあ、今は、そのイメージが異なっても結構です。しかし、おそらく、この講演が終わる頃には、臆気ながら、組織開発のイメージで同じものを共有出来るといいですね。

さて、講演をはじめましょう。

先ほどお話ししましたとおり、まず、第一セッションは、初心者の方向けの

簡単理解ということで、組織開発を説明させていただきます。

まず、私が、私の言葉で組織開発を語る前に、一般的には、どのようにかたられているのか。代表的な組織開発の学問的定義というのを見てみましょうか。

はい、どん。これが一番有名な組織開発の定義ですね。ベッカーの定義になります。ベッカーの定義によりますと、組織開発とは「計画的で、組織全体を対象にしたトップによる組織有効性と健全さの向上のための管理された努力であり、行動科学の知識を用いて、組織の建設に計画的に介入することで実現される」という具合になりますね。さ、皆さん、いかがですか？ピンときますかね。

もう一つ、見てみましょう。

はい、どん。これもよく引用されるフレンチ&ベルという人の定義です。この二人の定義によりますと組織開発では「組織の問題解決過程や再生過程を改善するための継続的な努力であり、その特徴は、とりわけ行動科学のセオリーやテクノロジーの助けを借りて、組織文化を効率的かつ協働的なものにしていくこと」です。これは、一文が長すぎて、息、続かないね（笑）。

これらの定義は、どちらも一般的。そして、学問的には正しいのですが、はじめの方には、ちょっとぴんとこないという方が多いんじゃないかなと思うんです。たぶん、この場で、この定義をみて「めちゃわかった！」という方がいらっしやったら、こっから先の話は聴かなくてもOKです（笑）。でも、おそらく、そうはならない。多くの場合、ピンとこない、というのが現状かと思っています。

でも、実は、これ、今の段階では、わからなくて当たり前だと言えば当たり前なんですね。だって、定義自体が実は揺れているのです。

イーガンという人によると、組織開発の定義は27通りあるそうです。ひょえー。しかも、その定義の中に、60個もの要素が含まれている、というのですから、むちゃくちゃですね。みんなよってたかって、勝手なこといつてるんですね。こんな状況ですから、何が組織開発かっていうのは、定義を眺めてみても、なかなかわからないんですね。

困りましたね、最初から。

でも、それじゃ、話がはじまらないっていうので、もうひとつ補助線をひきます。実は、コロンビア大学のワーナー・パークという著名な学者が、組織開発の定義のレビューをしてくれているんですね。パークさんは、組織開発の定義を新たにつくりだすよりも、組織開発の定義をざっと見渡して、「組織開発の特徴はこれだろうか」ということで5つにまとめています。

バーグさんによると組織開発とは、1. 計画的な実践であるということ、2. 行動科学が適用されるということ、3. 人間の成長や変化を信じる実践であること、4. 長期のプロセス介入であるということ。どうですかね、これでピンときますか？

専門家ならOKでしょうが、初心者の方には、まだわかんないですよ。

困ったね、これじゃ、先が思いやられるわ（笑）。

じゃあ、多くの人は次にどう動くか。こうした学問的整理では、埒があかないということで、今度は組織開発を「手法レベル」で理解しましょうか、という具合になるのです。多くの人は、組織開発の手法の名前で、組織開発を理解しようということになる。

すると、こうなるんです。

サーベイ・フィードバック

ワールドカフェ

Tグループ

ホールシステム・アプローチ

アプリシエーティブ・インクアイアリー

フューチャーサーチ

カタカナばかりだな（笑）。このように組織開発には「カタカナ語」がつきまといます。組織開発は舌をかんでしまう横文字にあふれている。でもね・・・手法の名前を知ってみたところで、組織開発がわかりますか？ 手法の名前を学んでも、やっぱり、組織開発の意味するところは、わかりませんよね。怖いもので、横文字を慣れた口調で語っていると、わかった気になっちゃうんだけど、いざ、他人から問われると、何かわからない、これだけだと。「手法おじさん」という人種が、組織開発界隈には、多数おられると聞いております（笑）。手法とカタカナ語にはやたら詳しいという（笑）。そのままほっておくと、そういう人々の仲間入りをしてしまうだけです（笑）。

じゃあ、ここまで読んだところで、僕は、僕なりの組織開発の説明をしたいですね。

その前にね、ぜひ、1点、ご理解いただきたい部分があります。

まずね、組織開発って何かというと、これに似ているんです。

これは何ですか。

これは「風呂敷」ですね。

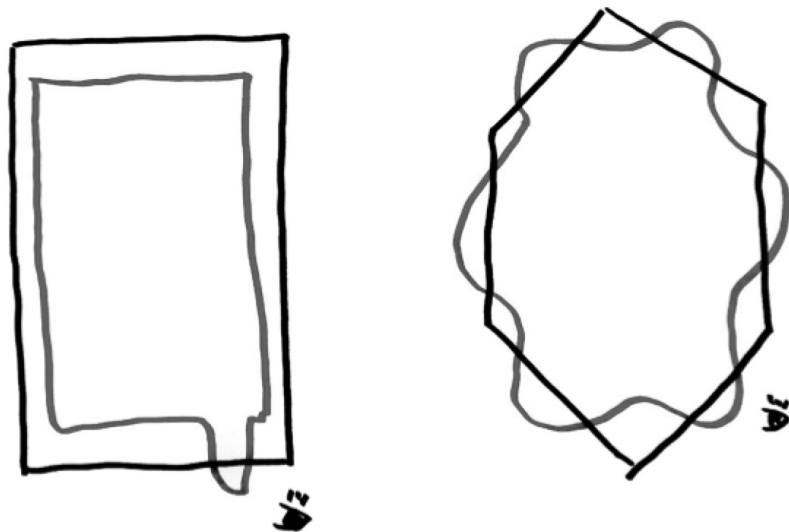
組織開発という言葉は、後から歴史でちゃんと見ますけれども、「風呂敷ワード」なんです。いろんなものを、くるってくるんでしまうような、包容力のあふれた「風呂敷ワード」なんです。もうちょっと品のいい言葉でいうと「アンブレラワード」ともいいますね。風呂敷は、多くのものをくるめるけれど、輪郭とか、境界とかはないでしょう。組織開発というワードも、そういうものなのです。組織開発という営為が、生まれでたときから。

この世にはですね、誰も、「風呂敷」をとっつかまえて、そこに「しっかり

とした境界」とか「パリッとした輪郭」を求める人はいないんです。「やい、風呂敷、しゃきっとせい！」なんていう人はいないですよ、世の中には（笑）。

だからね、皆さんの気持ちはわかるけど、ここで「ひとつの態度」を保つことを、腹をくくってください。

皆さんは「組織開発はこれだ」というふうにパシッとわかりたいんだろうけど、それはそもそも「無理」だということです。あーあ、言っちゃった。さっきみたいな学問定義にしちゃうと、いつか必ずはみ出ます。例えば、こんな図のように。黒い線でどんなに組織開発を「スクエア」にくくってみても、赤い線のようにはみでてしまうのです。スーパーのビニール袋に、「ナガネギ」をいれたら、かならず、はみでちゃうでしょう。それと同じです。



パシッとときまらない気持ち悪さを「抱えて生きる」
例えば、こんな風にパシッとときまらない
例えば、こんな風になるんですよ・・・

くどいようですが、ぱしっと決まらない気持ち悪さを、組織開発という言葉は、最初から持ち合わせているんです。だから、その「きまりの悪さ」を、まずは、皆さん、抱える覚悟をもってください。その「決まりの悪さ」を抱きしめてください。

ここに腹をくくることができれば、私たちは、さらに一步、先に進めます。さっきみたいな学問定義よりも、さらに広く、もうちょっと組織開発を捉えなおす準備ができたことになるのです。

私がおすすめしているのは、実務家の皆さんが組織開発を考えるときには、3つの方向性から、何となくこんなものだなというふうな、おぼろげながらの理解をつくったほうがいいということです。端的に申しあげますと「組織開発を3つの方向から感じてください」ということなんです。

一番目とはいえ、まずは、僕なりの「ゆるい定義」をお示しします。

組織開発の場合、定義をリジットにすることはできないのですが、とはいえ、全く定義がない、というのも、手がかりがなさすぎて、先に進めないのです。ですので「ゆるい定義」をお話しいたします。

二番目は、それが必要になる背景をお話しします。この背景を知ることで、「なぜ組織開発が求められるようになってきているのか？」—その社会的背景が理解できます。

三番目は、「組織開発が進んでいくときのステップ」を感じてもらいます。これを理解することで、あまたある組織開発の「本質」が理解できます。

この講義では、この3つの方向から、組織開発とは、だいたいこんなものなのかというものを理解していただければと思います。

じゃあ、まず一番最初、「ゆるい定義」です。

組織開発の僕なりの定義は、「組織をworkさせるための外的な働きかけ」です。「work」という言葉の意味するところは、「機能する」という意味ですね。機能する、成果を出す、動く。

ふたつめ、組織開発が必要とされる背景からの理解です。組織開発が必要になる背景には、例えば、人を集めても、何か人はテンデバラバラで、すぐにチームとしてworkしない、動かない、成果も出ない、という組織上の課題があります。この組織が抱える仮題を理解すると、組織開発がより身近に感じられます。皆さんが、そういう「テンデバラバラの組織」を率いなきゃならなくなったとき、どうしますか？そういうようなときにこそ、組織開発は必要になります。あの手この手を使って組織をworkさせる、機能させるためには、外からの働きかけが必要になります。

例えば、いま、ここにチームがあるとします。この中にリーダーがいて、「おーい」といって人を集めました。でも、何かぎくしゃくして人がうまく機能しない、チームとしての成果が出せない、パワーが出せない、そういうときに、外側から働きかけてこのチームをよくする、workさせるのが組織開発ということになりますね。逆にいうと、組織開発が求められるのは、そうした「ギクシャク組織」が世の中に増えているからです。

皆さんの組織はどうでしょうか。「おーい」といって人を集めただけで、じゃあ何も言わなくても人が成果を出してくれるような組織、幸せな組織だったら最高なんですけれども。人を集めただけでは、何かテンデバラバラで、組織やチームとしての成果が出せない、まとまらないような組織が増えていませんか。

現代の組織は、多様性が増している。いろんな雇用形態や考えの人もいる、時には国籍が違う人もいる。みんな一緒に、みんな同じだったら別にいいんですけども、そういうふうにみんなが違っていているということが前提になってくる組織が増えていると。そういうときには、当然、組織をまとめるための力が

必要になるので、組織開発が必要になります。

あるいは、多様な人が交わって、集合としてのパフォーマンスを発揮するまで、あまり時間がかけられない。そう「待てない」という状況も、組織開発が必要とされる由縁ですね。世の中には、「時間が解決してくれること」というものもあるでしょう。人を集めても、お互い、毎日毎日、同じ飯を食って、同じところで寝て、けんけんがくがく議論をすれば、まとまるんですよ、いつかは必ず。だけれども、そんなように自然発生的に、うまくまとまるまで時間をかけてチームをつくっていくことを待てない場合、外側から、チームをいっきにまとめるための諸力が必要なんです。時間をかけるのではなくて、短期的にチームの成果を出さなきゃならない。そういうような組織が増えていけば増えていくほど、組織開発が必要になります。

組織開発が必要とされる最後の由縁は、みなさんの仕事が、変わってきているというのがありますね。いま、それぞれの職場メンバーの仕事が、細分化、専門化、個業化してないでしょうか。要するに、簡単に言うと、隣のあいつ、隣の職場のメンバーは何をやっているかわからないという感じですかね。要するに、仕事は個に細分化され、専門化されていて、しかも個業化されているから、誰かが仕事を抱え込んでいる、なかなかそれがまとまらない、ひとりぼっちの組織になっています。

こうした具合に、「多様性が増している組織」や「待てない組織」さらにいうと「ひとりぼっちの組織」が増えれば増えるほど、それを逆に振る、つまり、まとめていく力というのが必要になります。そういう場所で組織開発が求められるということですね。

どうでしょう。60年代、70年代、80年代、90年代、2000年代と比べて、皆さんの会社のメンバーはどれほど多様化していますか。あるいは、チームとして、昔はすぐ成果を出せたのに、今ちょっとしんどいねというのが増えている方は組織開発が必要なのかもしれない。あと専門化とかも進んでいるかどうか、それぞれの組織ごとにあるかもしれませんが、どうでしょうか。

くどいようですが、こういうふうな文脈がより深刻になればなるほど、組織開発が必要になるということなんです。つまり、組織が人を集めてもうまくworkしないので、組織をworkさせるために、外側から働きかけなきゃいけないということなんです。それが組織開発です。皆さんの組織はいかがでしょうか。

じゃあ最後ですね。

組織開発を理解するための3つの方向性のうち最後は、組織開発の手法のプロセスに潜む、本質的な3つの要素を理解することです。組織開発の手法という表面的なものに、目を奪われないでください。組織開発の手法にひそかに潜んでいる深層のプロセスをみるとき、要するに、組織開発は3つの要素から構

成されていることがわかります。サーバイでやろうがホールシステムだろうが、対話でやろうが何だろうが、結局この3つのプロセスを必ず経ます。

3つのプロセスとは「見える化」「ガチ対話（ガチンコで真正面から対話すること）」「未来づくり」の3つですね。

まず、第一のプロセスは、「見える化」（What）です。自分の組織、チームの問題に見える化するというのがまず1つ目です。第二に、この見える化した問題に関係者一同で「ガチ対話」をすることです。当然、そこでは、違いとかコンフリクトがここで出てきます。だから、組織開発は修羅場です、漏れなく。最後の第三のプロセスは、「未来づくり」。未来づくりというのは、「自分のチームとか組織が今後どういうふうになりたいのかということ」をみんなで決めていくということ」ですね。

見える化、ガチ対話、未来づくり。手法を問わず、大概このステップを経るということが非常に大事なんです。

組織開発を感じる③：ステップで感じる



ここからはより詳細に、それぞれの3つの要素を見ていきましょう。

まず第一の見える化です。

例えば、皆さんのチームや組織には、いろんな問題があると思うんですね。組織開発では氷山のモデルがよく出てきますけれども、表面に出てくる、目に見えるまずい現象のことを、僕は、「問題事象」という言葉で呼びます。問題事象とは、表面にあらわれている組織の問題。その背後には、いろんな「真因」というのがあるんですよ。「真因」とは深層に隠されているものです。組織の中で起こっているまずい現象には、問題事象って目に見えている部分と目に見えない真因というのがあるんだけど、組織開発の一丁目一番地は何をやるかと

いうと、「真因の見える化」なんです。つまり、目に見えていないものを見る努力、これが「見える化」です。深層に隠れているものを、何とかして見る努力をしなければということなんです。

例えばこんなこと。会議で発言が出ない、よくありますよね。誰もしゃべらない、シーンみたい。しゃべり過ぎるというのも結構問題なんですけど、会議で発言が出ないという状態です。例えば、問題事象では会議で発言しないということだけでも下には何があるかという、例えば役割分担がうまくいっていないとか、リーダーがおらおら状態で、しゃべったら、しばかれるとか。あとは会議に貢献する意識がメンバーに希薄だとか、信頼関係がそもそもないとか、あるいは、隣に座っているやつが誰かわからないとか、そういう問題があるわけですよ。それが真因なんです。

見える化：「会議で発言がでない」事例



【問題事象レベル】
会議で発言しない

【真因レベル】

会議の役割分担
がうまくいっていない

リーダーがオラオラ
でみんなが萎縮

会議に貢献する意識
がメンバーに希薄

信頼関係がない

「会議手法」を導入して問題事象を安易に「消すこと」をめざしてはいけない
真因を「深掘り」してさぐり「見える化」し
関係者一同がそろっているテーブルの上に「どうだこら！」と提示する
そのうえで「ガチ対話」と「未来づくり」を行う

例えば、ここ（海面上の問題事象）だけで解決しようとする、一番簡単なのは、ビジネス書でよくあるような「どえらい会議術」みたいなものを導入して、生産性の高い会議というのをやりゃいいんです。表面的には、それで解決するかもしれない。

だけど、組織開発ではそういう表面的なことはしないんです。組織開発というのは、その下にある真因の部分、チームとか組織の中に隠されているものをまず見える化していきます。だから、当然見たくないものを出してくるわけです。見たくないものも見える化していきます。そして、関係者一同がそろっているテーブルの上に、どうだ、ほらと置くんです。それで対話をするのです、ガチに。あーあ、ここまで見えちゃったら、対話するしかないねと、ガチで対話をして未来をつくっていく。これが組織開発です。そして、この最初の契機

になるのが「見える化」です。組織開発の最初は見える化から始まります。

その次に行われるのは、「ガチ対話」と「未来づくり」というやつですね。真剣勝負の対話と、今後のアクションプランづくりというふうに言ってもいいです。

繰り返しになりますが、組織開発は「見える化」からはじまります。「見える化」された真因を話のタネにすることがめざされるのです。関係者全員が一同に会しているテーブルにどんと置かれます。どうだ、ほらって置かれるわけです。そこまでされたら腹をくくらなきゃと。その上でガチで対話をして、未来へのビジョンをつくるということなんですね。

さて、ここまでおわかりいただいたうえで、じゃあ、今度は、実際の組織開発の事例を見てみましょう。

見える化の種類によって異なる組織開発

①「調査de見える化OD」

1. 組織で起こっている問題事象の真因を調査で見える化
 2. サーベイ結果をステークホルダーでガチ対話
 3. アクションプランをつくりあげる
- ※科学的・客観的な手法こそが「リアル」をすくえる

②「全員車座de見える化OD」

1. 組織メンバーたちが腹を割って本音で語ることで見える化
 2. 現れてきた現象をガチ対話
 3. アクションプランをつくりあげる
- ※当事者性のある主観的な認識こそが「リアル」をすくえる



見える化の種類によって、幾つか、異なるタイプの組織開発というのがあります。

第一の種類が「調査で見える化することによる組織開発」です。これは、例えば、皆さん、ここが職場だとします。ここで職場で起こっている問題というのを1人ずつ聞いていってもなかなかちがいがあかないので、さあ、どうぞっていつて、ぱっと質問紙みたいな組織調査を行ってしまうのです。質問項目には、例えば、「皆さん、ちゃんと話し合えていますか」というのを聞くわけです。そうすると、リッカートスケールですと、1（話し合えていない）から5（話し合えている）とかつける人まで出てきます。ある意味で、組織で起こっている問題事象の真因を「調査」という形で見える化していくのです。で、その結

果をみんなのテーブルの上にぽんと置きます。そこからガチな対話をしていて、アクションプランをつくり上げる。この背景にあるのは、科学的な、客観的な質問紙調査という、そういう手法こそが、現場で起こっているリアルやアクチュアリティを見える化できるよ、という考え方がありますね。

もう一つは、調査なんてやっていられないと、ここは、しょっぱなから、全員車座でいくしかないというやり方ですね。これを「車座型の組織開発」と呼びましょう。組織、メンバーたちが、しょっぱなから腹を割って本音で語ることで、見える化をしていきます。あらわれてきた現像をガチで対話をします。それでアクションプランをつくります。この背景にあるのは、先ほどの組織開発とは考え方が変わります。すなわち、当事者性のあるような主観的な認識こそが、現場のリアルを見える化できる、という考え方だと思います。でも、いずれにしても、手法は異なりますが、プロセスは同じです。まず見える化をして、ガチで対話して、未来をつくっていくというステップ自体はほとんど同じなんです。だから、表面的な手法に惑わされないでください。

もうちょっと具体的に見てみましょうか。まずは「調査で見える化する組織開発」ですね。これは、具体的には、多分企業なんかでは一番多いと思うんですけども、例えば、従業員満足度調査、ESの調査とかをやっていると思うんですね。こういうものを職場ごとに集計していったって、管理職、職場メンバーに結果を返していくというやつです。

残念なことにね、職場の中には、ペンペン草も生えない職場っていうか、焼き畑職場もあるんですよ、きっと。日本全国には3万6千個ぐらいあるんです(笑)。この問題のある職場には人事が介入して、これは組織解決ですよ。職場に何が起こっているかをメンバーにヒアリングして、人事がファシリテーターになって、全員で対話をする。で、未来づくりをする、今後どうするの、今後この職場をどうしていくの、ということです。非常にわかりやすい事例なのかと思うんですが、調査で見える化をして、それをメンバーの上に置いて、どうするのということを話し合う、これが調査で見える化する組織開発です。

もうひとつは、「調査なんてやってられねえ」という場合には、例えばこういうやり方もあります。これが二番目の「車座型の組織開発」ですね。新しくできたばかりの、ある組織で、学校長を中心に組織開発が始まりました。先生方の中には、縦割りによるセクショナリズムが発生しています。要するに、縦割り意識が発生していて横に連携できないことですね、そういうことが起こっている。お互いに不介入です。こういうときどうするのというときに、まず、組織の中で起こっている出来事を見える化をしましょう。そのときに何をするか。たとえば、LEGOブロックなどで、自分たちの組織がいかなる状態にあるのかを見える化する。何か作品をつくる。自分たちが目指したい、なりたい学校の姿になるような作品をつくっていくって、その後に、今の学校の姿の作品

をつくります。そうすると、当然ズレるわけです。そのズレを見たときに、じゃあ、この学校を目指すんだったら、今の状態をどう変えればいいのかっていう。要するに、ガチな対話をするんですよ。これは、作品づくりで見える化をしていることになります。それで最後、未来をつくっていく、今後の学校の目標を決めて全員でコミットするということになるわけですね。これが2番目のやり方になります。

ここまでで、何となくわかっていただけますか、この感覚。

くどいようですが、どんな手法であっても、本質は変わらないのです。見える化して、ガチで対話して、未来づくりをしていく。それが組織開発であり、そうしたプロセスを通して、組織をworkさせることができるのです。よろしいでしょうか。

とりあえずは、はじめての方向けのセッションでは、このくらいのゆるい理解で、物事を進めましょう。組織開発は、もともと、その発展の歴史からして、きっちりとした境界で理解をしようとする、多分難しいと思うんです。また、多分、実践をやる上では、このくらいの理解でいいのかなと思うんですね。実際、私がいろいろかかわっている事例だと、このくらいの理解で多分大丈夫です。あとは皆さんが組織開発を実践していく中で、自分の定義というのを更新してっていただきたいなと思います。

さて、ここまでがはじめての方向けのセッションでした。

この後、ちょっとまた違った視点から、今度、玄人向けセッションに入っていきます。今度は、「組織開発の歴史」を考えていきます。それで多分、またちょっと理解が深まってくるんじゃないかなと思うんだけど、一旦ここで時間を置きましょう。お近くの方で何となくわかったところとわからなかったところ、シェアしていただけますか。お願いします。そのあと、質問を受けます。

<トリオでの話し合い>

<1件のみ質問>

参加者：

「先生が、組織開発に見える化、ガチ対話、未来づくりで、とらえていることはよくわかりました。ところで、このサイクルは、組織開発独自のサイクルのようにも見えますけれども、これと似たものは人材開発にもあるような気がします。それは経験学習のサイクルです。経験学習は、自分の業務経験を対象に、振り返りを行い、将来いかに自分が行動するかについての未来づくりをしますよね。組織開発のサイクルと、人材開発における経験学習のサイクルは、同じでしょうか？」

中原：

鋭い質問がございましたね。このご質問は、前半部の議論をまとめる意味でも素晴らしいですし、後半部への架橋をなす意味でも、素晴らしいと思います。ご質問は、組織開発のサイクルは、経験学習のサイクルに似ていますね、という質問でした。そうなんです、同じなんですよ。後からその理由もちゃんと説明しますが、組織開発というのは、僕の言葉からいえば、「組織を単位にしたリフレクション」なんです。組織が主体になってやるリフレクションといってもいい。もっと平たく言うと、組織開発とは、「組織を単位にした組織がやる経験学習」といってもいいですよ。主体が個人じゃなくて、組織になっているだけです。組織開発と経験学習は、その理論的系譜、ルーツが同じなんです。だからね、僕は組織開発が専門じゃなくて、人材開発が専門ですけども、ルーツが同じなので大体わかっちゃうんです。後半部では、このルーツを追っていきます。

それでは、ここから組織開発の発展の100年間の歴史を追っていきますが、実は経験学習って言われているもの、人材開発の世界にいらっしゃる方だったら経験学習はわかると思いますが、それと組織開発のルーツは同じです。

＜質問終了：後半部の講演開始＞

中原：

さて、ここからは、玄人さん向けのセッションです。前半部のはじめての方向けの組織開発の説明ではなく、こちらは、歴史的発展の経緯という観点から、組織開発に対して立体的な理解をしていきたいと思うんです。

先ほど申し上げましたように、ここで取り扱うのは歴史です。組織開発の哲学的な基盤や歴史的な発展、100年の歴史を追っていきます。歴史を学ぶのは、ほとんど役に立たないという方もいらっしゃるかもしれませんが、これを学ぶことで、「組織開発のそもそも」を理解していくことができるんですよ。

じゃあ、まず組織開発の深遠な世界へ、組織開発がどのように生まれ、そこにはどんなルーツがあるだろうか、そこにはどんな思想が流れているのかをお話しします。

組織開発のルーツをたどるにあたり、まず、私たちの旅は100年ぐらい前から始まります。まず1人の偉大な哲学者ですね。その人から話を進めたいと思います。

その哲学者の名前は1900年代、ジョン・デューイという人です。ちなみに、これからデューイとか、フッサールとかも出てきますけれども、その業績を詳細に知りたい方は、自分で本を読んでください。偉大なる学者です。今日は、彼らの業績から、組織開発に関係あると思われることしかお話ししません。興味を持った方は本を読んでください。

まず、ジョン・デューイ、このひとから話をはじめましょう。

デューイは経験の哲学者です。アメリカ、1900年代に活躍なさった方ですね。この人は、人間とは「知識をため込む容器」ではない。「能動的に環境に働きかける存在」なんだという、まず「人間観＝人間に対するものの見方」を更新しました。これをもって、彼が否定したかったのは「伝統的な教育」の姿です。いわゆる「一斉講義」みたいな伝統的な、クラシックな教育を考えてみればわかると思うんですけども、当時、「教育」とは、「有能な先生から無能な生徒に対して知識を入れ込んでいくこと」とされていました。もっともイメージしやすいのは、いわゆる「詰め込み教育」ですね。

デューイは、そうした教育観や人間観を退けました。それではない、と。むしろ、人間というのは「知識をため込む容器」なんかじゃなくて、「能動的に自分で動き、環境をかえていく存在なんだ」、「主体的に動いていく存在」なんだというふうに、考えます。

その上で、じゃあ人間はどうやって知識をつくっていくのか、そのときに大事になってくるのは何かというと、「経験」という言葉なんです。人間が環境にはたらきかけるとき、そこには「経験」がうまれます。主体的に動けば、人は「経験」をするのですね。そして、その「経験」こそが、人間にとっての「最も有望な学習のリソース」です。その経験の中から、自分で、ああ、こういうときはこういうふうにやっちゃだめなんだな、ああいうときにはこういうふうにするべきなんだなというふうに、知識や智慧をつくっていきます。すなわち、人間とは「経験によって学ぶ存在＝経験学習する存在」なのですね。そういうふうな人間観をジョン・デューイは持っていました。

しかしね、いくら、動けといってもね、主体的だといってもね、やたらめったら動き回って経験していても、やっぱり学びにはつながらないんですよ。じゃあ何をやらなきゃならないのというときに、彼は「リフレクティブ・シンキング (reflective thinking)」という言葉で提唱します。反省的思考、ときにはリフレクションというふうに言われています。リフレクションというのは、「メタ（上位・俯瞰）に上がって、経験と経験の意味づけを行う」という意味です。すなわち、経験の世界において、人々が行っている行動や知覚を、より上位の俯瞰的な立場に立って見詰め、それらのあいだに意味的な道筋をつけていくことが、リフレクションです。

デューイの有名な言葉に、「We don't learn from experience（私たちは経験から学ばない）」ってのがあります。経験から私たちは学ばないんだよと、デューイは言うんですね。じゃあ、何から学ぶのか、というと、先ほどのリフレクションです。デューイは「We learn from reflecting on our experience」として、私たちの経験をリフレクトすることからしか学べないと言いました。

ジョン・デューイは、常にメタに上がる、経験を意味づけることが大事だって言いました。経験を意味づけることはどういうことかということ、思考のつな

がりにより形成されるということです。脳裏に浮かんだ事柄をまずは無作為に並べること、すなわち、経験をそのまま経験のとおり保存し、併置しておくことから、人は学べない。なぜなら、そこには「リフレクション」が駆動しないからです。リフレクションというのは、別の言葉で言うと、経験を論理的に吟味するということになります。それが学習の契機というわけですね。

さて、ここまで玄人セッション、どうでしょう。先ほどとは、抽象度がかなり異なりますね。かなり厳しい方もいらっしゃるんじゃないでしょうか（笑）。ただし、これら、ジョン・デューイの思想は、組織開発に幅広く関係してきます。

聴いて下さっている方の中には、ジョン・デューイの議論は、組織開発に関係あるのかな、と思っておられる方もいらっしゃるかもしれませんが、実は関係あるんです。なぜなら、組織開発も、経験からの学びだからです。組織開発では、組織やチームが、普段の自分たちの問題ってどんなことだろうねって考え、そこで起こっていることを対象化しつつ、関係者全員でメタに上がるんです。シャバの世界で起こっている問題があって、ここで右往左往、みんなで行っているのではなくて、メタに上がる。あえて目を凝らして、普段自分たちチームがやっているような行動とか、現実とか問題というのをじっと見つめてみて、振り返り、そのあとで、自分たちの未来を決める。こういう知的作業を、個人で担うのではなく、組織でやる。個人で担うのなら、人材開発の用語では先ほど言ったように「経験学習」という言葉になります。これをチームでやると「組織開発」って言います。ですから、先ほど申しあげたように、組織開発とは僕の言葉で言えば、「組織を単位とした経験学習」のことです。組織開発とは、組織が、組織自体をリフレクションするということです。そして、その哲学的ルーツには、プラグマティズム、すなわちジョン・デューイの思想があるのですね。

さあ、ここまでどうでしょうか。今デューイが終わりました。デューイ、可哀想ですね、偉大なる哲学者も、5分ぐらいで解説が終わりました（会場笑）。くどいようですが、これは学問のほんの入口でしかありません。興味をもった方は、ぜひ、デューイの本、たとえば「経験と教育」「How we think」などを読んでみてくださいね。

次にでてくるのは、フッサールです。

フッサールは、ドイツ人ですね。彼の哲学も、組織開発の哲学的基盤をなしています。フッサール自身が、それをねらったわけではないですが、結果的には、そうなっているのですね。

フッサールは、デューイと同時代を生きた人です。共通の友人にウィリアム・ジェームズという心理学者がいます。フッサールは、多分、大学の教養時代に必ず出てきますよね。人文社会科学を学んだ方なら、どこかで一度くらいは、耳にしたことがあるんじゃないかな、と思います。よく知られているように、

フッサールは、「現象学」というのを立ち上げました。これも、実は組織開発に関連のある考え方になります。この同時代を生きたもう1人の、この哲学者を私たちは見逃すわけにはいきません。

フッサールの思想については、デューイの思想よりは難解です。しかし、組織開発の観点からは、2つの言葉だけを、ぜひ覚えてください。1つは、「反自然」という言葉です。反自然というのはどういうことかということ、「自然科学とは異なる＝反」ということですね。すなわち、フッサールは、自然科学とは異なる知性を発揮することをめざし、自然科学とは反対の立場をとり、自らの学問を切り拓きました。この「自然科学ではない立場」、フッサールの立場を「反自然」といいます。

フッサールが生きた時代というのは、とてつもなく「自然科学」が発達しはじめた時代でした。彼は、自然科学というのがどんどんどんどん行き過ぎて発展していくのに対して、自らの学問である「現象学」というのを打ち立てました。

これは、どういうことか。この当時、フッサールが生きた時代、20世紀初頭というのは、物理学、数学がとてつもなく発達した時代でした。つまり、私たちは、いろんな真理を探求していくときに、物理学とか数学といったもので物事の真理がわかるんじゃないかと、みんな思い始めた頃です。近代の自然科学の特徴は、そうですね、科学論とか、科学哲学で学ぶことでしょうけれども、その本質をワンセンテンスで述べる、ということになるのだとすると、「経験や主観から、自らを切り離して物事を考えるということ」です。

科学的というのは、皆さん、どういうイメージを持ちますか。対象、ここがあったら、ここから客観的に何か物事を見つめて、原理原則を見つけることって考えますよね。これが「自然科学」的な対応であり、フッサールが仮想敵にした考えです。

くどいようですが、それに対して、フッサールは、違うんじゃないの？と言いました。そんなふうにしてつくられる真理とか理論なんて、人にとって何の意味があるの・・・とこんな具合に問題提起をしたのです。すなわち、「反自然」ですね。つまり、対象から立場を客観的な立場にして物事を見つめていく、自然科学的な態度でわかりうる物事とは、人間にとっての真理に肉薄することができるのか、とフッサールは言ったのです。

じゃあ、フッサールは何をもとにして真理を探求していくべきだと述べたかということ、そこが「意識」なんだというわけです。物事の真理とは、人が、「今ここで立ち現れる私の経験や意識」から、ボトムアップでつくられるべきなのではないか、という問題提起を行ったのですね。「今、ここの経験」からの理論構築こそが、真理探究につながるということです。

要するに、フッサールは、つまり、私たちの意識とか経験というのがものすごく大事だと主張しました。それも、今ここの経験というものを意識の上に乗せていって、物事の真理というのを探求していくのが大事なんじゃないのとい

うことを言った人です。これが「現象学」です。

フッサールは、自らの学問を説明する際、「私たちは、今ここの経験を見ていない、対象化できていない」ということを、述べます。それは、いったい、どういうことか。彼の説明の中には、エルムンスト・マッハという方の書いた「マッハの光景」という言葉が時折出てくるんです。フッサールは自分の現象学を説明するときに「マッハの光景」の絵を特に好んで使います。マッハの光景を知りたい方は、ぜひグーグルなどで、「マッハの光景 画像」などとして検索ください。

要するに、私たちは見ているようで見ていないんだと。今ここを生きていないんだ、現象を見ていないんだということを説明するときに、フッサールはこの絵を使います。

さて、どんな絵だったか。こんな絵なんですね。

＜マッハの光景を見る＞

マッハの光景は、ある男性が、ソファにこしかけ、自分の足を前に投げ出して、その足を見ている光景です。一般には、ソファにくつろいで、投げ出した前足の様子を人が、描写するときには、マッハの光景のような絵を描きません。

しかし、フッサールは、ソファでこういうふうにくつろいでいて、この足がどういうふうに見えるかということを、「今ここの意識」に照らして、考えるのです。それは、多くの人が描く絵とは違うものでした。そうですね、マッハの光景に描かれるように、そこには自分の眼下や鼻が描かれるはずなんです。皆さん、物を見ているときに、真っすぐ、例えば、あそこを見ているときに、ここにこういうふう、「自分の鼻」とか「自分の眼下」とか、入りませんか。要するに、私たちは、物を見ているようで、対象に対して忠実にそのものを見れていない。今ここというものを見れていないということを、フッサールは言うわけです。

くどいようですが、フッサールは、「今ここの経験」というのが大事なんだと、それで真理を探究していくんだということを言いました。しかし、私たちは、今ここの経験を見ているようで見ていません。これが現象学ですね。フッサールの言葉にこんな言葉があります。「自明であるような一切のことが最も深い謎にまわりつかれていることが反省の中で明らかになる。哲学とは「自明なものの学」なのである」と。含蓄のある言葉ですね。

ちょっと難しかったかもしれませんが、すこし引いてみて考えると、組織開発につながる、と思います。

日常では素通りされるような経験、素通りされていく経験、みんなが自明だと思っちゃう経験、先ほどの氷山のモデルでいえば、氷山の下に隠されている見えないもののような経験にメスを入れるということが大事なんじゃないかと

ということですね。これが、私たちが、組織開発を行うときの知的態度に非常に近似していきます。

さてここまでデューイとフッサールを論じてきました。同時代の2人を重ね合わせるとこうなるはずです。

まず、組織開発というのは、上のメタの立場に立ちます。そして、今ここで起こっている経験、そこで起こっている経験の当たり前を掘り下げていきます。つまり、ふだん自分たちがチームで抱えている課題とか、現実とか、しんどいものがあります。それを一步上に行ってみることで見ようと。今この現象を一回みんなで見て、真因を掘り下げて考えてみよう、というような考え方があります。デューイとフッサールという偉大なる哲学者の思想は、かくのごとく、後の世代、さまざまな物事を媒介しながら、つながっていくのです。

さて、組織開発の哲学的基盤としては、最後にもう1人だけ有名な哲学者というか、精神科医を紹介します。それは誰かといいますと、その人は「見つめる対象」に噛みついた人なんです。

精神科医のジクムント・フロイトですね。彼も、必ず教養の授業に出てくると思います。みなさん、教養時代は、ちゃんと学ばれていましたか（笑）。

よく知られているように、フロイトが主張したかったことは、私たちが見つめるものは意識されているものだけでいいんですか、ということです。精神分析の始祖であり精神科医であるフロイトはこんなことを言いました。精神病の根源は無意識にあり、意識の下に存在にこそ真理がある。つまり、私たちはこういうふうな氷山のモデルで、問題化して、例えばここに出てくる精神病というのは、意識の下にある、何か私たちが意識の下にある、下のほうで抱えているネガティブなものが存在して、これによって病理が発現するんだよと。フロイトはこの病理を、意識の下にある抑圧というものを掘り下げるために、精神科医として、患者と対話するんですね。こうした精神科医と患者の語りをとおして、患者の潜在的な「抑圧」を目に見える化しなきゃならないって言いました。

フロイトの発想の革新的なところはここです。まず「世界に見えるものと見えないものに分けるということ」、そして、「見えるものを治すために、見えないものをあえて表にだす」という発想ですね。これは、実は組織開発の考え方に、深く共振します。

フロイトは「心とは氷山のようなものである」ととらえました。「氷山はその大きさの7分の1を海面の上に出して」漂いますね。ほら、この考え方、どこかで既視感がありませんか。そうですね。組織開発の考え方です。

組織開発の考え方には、氷山モデルの考え方があります。組織の上に見えている問題の事象よりも、その下にあるような病理、抑圧されたもの、ネガティブなものを表に出さないと病理は解決しませんよと。会議で誰かが発言しなくて、会議塾をやったって、問題は解決しませんよということなんです。

いいですか。私たちの意識の下にある見えないもの、抑圧の構造を見える化していく、これが実は組織開発では非常に重視されている考え方になります。

かくして、哲学的な基盤が全てそろいました。デューイ、フッサール、フロイト。彼らが狙っていたわけではないですが、彼らの思想は、この後、さまざまな集団精神療法を媒介しながら、組織開発につながっていきます。

さて、ここで、敢えて、この段階になったがゆえに、ひとつ私から仮説提起したいのですが、ここ、玄人セッションでは組織開発を「3階建て」で理解したいと思います。

組織開発は「3階建て」で発展してきた！

3 F：独自手法

ワークショップの誕生

Tグループ

感受性訓練

サーベイフィードバックなどその他

2 F：集団精神療法

モレノ：心理劇＋集団力学で抑圧を治療

パールズ：ゲシュタルト療法

今ここでの抑圧との対決

1 F：哲学的基盤

デューイ：経験から学ぶ＋リフレクション

フッサール：今ここ 自明性を問う

フロイト：意識下の探究、氷山モデル

1階が「哲学的な基盤」です。デューイ、経験から学ぶって大事だよ、リフレクションするよね。フッサール、今ここ、自明性を問わなきゃだめだよ、今この経験を問わなきゃだめだよ。フロイト、見えないものを見なきゃだめだよ。こういう実は哲学的な基盤というのが一番下にあることになります。

先ほど見てきたとおり、デューイは経験こそが学習の源泉だと考えました。経験を対象化するにはリフレクションの存在があると言いました。メタに上がるんだ。フッサールは、今この経験から真理の探求というのは始まるんだって言いました。そして、人は必ずしも見えているわけではないんだよということを言いました。

フロイトは、意識下の世界には抑圧されたネガティブなものが存在するんだよと、それが表面に出てくるときに病理を生み出すよということを言いました。ネガティブなものを見える化するときに、病的な状態を治療できるんだよと言いました。

これを組織開発風に読みかえてみましょう。

今、申しあげた3名の哲学者の主な主張を、組織開発風に読み替えて、翻訳

してみるのです。

まず、組織開発では「集団での経験」こそが「学習の源泉」である、と考えます。集団での経験を見える化するのがリフレクションである。このあたりは、デューイの考えですね。

そして、次に、集団のあり方は人々の「今ここの経験」をみつめることから始まる、とします。集団は自分の状態が必ずしも見えていない。集団の深層の世界には抑圧されたネガティブなものがある。集団の深層にある抑圧を見える化することで、集団の病理は解決される。このあたりは、フッサールやフロイトの考えに共振するところです。

ほらね、こうしてみると、この3名の考え方は、意図せざるとしないとかかわらず、組織開発の哲学的な基盤をなしているのです。

かくして、この哲学的な強固な基盤に、上流が加わってきます。さすがに「平屋」というので、2階部分に2つの集団精神療法というのが加わっています。

この集団精神療法に入る前に、たぶん、皆さん、少し整理の時間が必要だと思しますので、またお近くの方とお話をしてみましょう。何となく理解できましたか。始めてください。よろしくお願いします。

<トリオでの話し合い>

中原：

よろしいですか。はじめての方には、かなり難解なセッションになっていることと思います。しかし、人文社会科学の知見に組織開発を位置づけなおす、ということに、今日は敢えてチャレンジしてみたいですね。さて、頑張ってください。

今、哲学的な基盤の話をしました。あんまりわからなくても、何となくこんなものなのかな、あんな人がいたんだ、くらいでいいんです。何となく組織開発にそれぞれの考え方というのがつながっているんだなというところがわかると思います。

まず、哲学的な基盤の上に、次に加わってくるのが、2階の「集団精神療法」。つまり、セラピー、心理療法なんです。組織開発の基盤には「集団精神療法」が存在するんですね。

ここの部分を、次にお話ししたいなと思います。

組織開発の発展の歴史の中で、哲学的な1階の部分に2つの集団精神療法が加わりました。そして、組織開発の基礎になるようなものが形づくられています。普通、セラピーというと、さっきのフロイトのところで見たように、セラピストがいて、ここに患者さんがいて、1対1で対話するというのが普通だと

思うんですよ。でも、ここで焦点化されるのは「個人化された精神療法」ではなく「集団精神療法」なんです。これが生み出された1920年代。ところで、なんで、これがはやったのでしょうか？

何でこの時期に集団精神療法がはやったかというと、はやらざるを得ない理由があった。それが戦争なんです。第一次世界大戦。この時期、私たち人類は、未曾有の大量殺戮を世界規模で行う、という蛮行に至ってしまいました。戦争というのはフィジカルな傷も生み出しますが、闘う人、そして傷つけられる人に、大量の「心の傷」を生み出します。当時、特に、問題になったのは「心が傷ついた兵士」の問題でした。今の言葉でいえば、PTSD（心的外傷後ストレス症候群）になった患者に対して、個に対してはなかなかコストの面もあってセラピーを受けさせることができなかったのです。当時、戦争で大量にPTSDの患者が生まれました。これに対処するために、この時期に特微的に発展するのが「集団療法」ということになってきます。それをちょっと見ていきたいと思います。

集団精神療法の発展に大きく寄与した学者、実践家には、2人がいます。

まず、ひとりめ。

1920年、1つ目の集団精神療法として非常に大事なものは、モレノという人がつくった「心理劇」というものです。まず、集団精神療法というのは、集団を単位にして、集団の相互作用によって集団力学を利用して治療をやる、簡単に言うと、個人で治療するんじゃなくて「集団で治療する」ということです。

モレノの心理劇というのは、さっきのフロイトの場合とは違います。フロイトの場合だと、自分が持っている抑圧した、どろどろしたネガティブなものをセラピストが聞いて、対話をして表に出していったでしょう。そうではなくて、モレノの心理劇は抑圧の経験を集団の中で演じることで、つまり、語ることでなくて、演じることで表出させるんです。

例えば、僕の心の中に、いまだ自分のなかで折り合いのついていない「心残りの経験＝抑圧の経験」があるとしますよね。それを今ここで演じろというわけですね。フロイトの考え方では意識下にある抑圧を語ることによって表出しました。しかし、心理劇は意識下にあるような抑圧を語るのではなく、集団の前で演じます。

例えば、僕の心残りの経験は、よせばいいのに、カミサンにひどいことをいっちゃった、それでカミさんとけんかをする話だとするじゃないですか。それを劇で演じるわけです。

もちろん、仮にだよ、仮に。ここにかみさん、いるとする。僕、カミさんに話すでしょう。そこに、監督役がいるんですよ、ファシリテーター。あなた、次、かみさんの立場になって演じてみて。同じ場面を僕の立場で演じた後で、今度、かみさんの立場になって演じてみる。つまりは、役割交代をする。そうすると、カミサンのいうのももっともだよな、みたいな、そういう気づきが生

まれる、洞察を得るということをねらっています。

集団をコントロールして治療を行う、監督＝セラピストになるというのは、劇の場面の役割交代などをさせることによって、相互に気づきをもたらすという手法になります。「今、ここで起こっている演劇」に「気づきのヒント」があります。こうした「今、ここ」の状況を、専門用語で「現象学的な場」といったりもします。

サイコドラマにも、さまざまなプロセスがあります。

最初、ウオームアップがあつてアクション、劇がある。最後はインテグレーションっていって、演じたことをリフレクションします。まず最初には、心残りを見える化します、自分の持っている心残りの経験というものをどんどんどんどん劇として表出していきます。当然、カタルシス、感極まっちゃったり、ジレンマに陥っちゃったりが起きます。

その後に、ロールリバーサルだから、役割を交代するとか、やってみる。いろんな監督の指示のもとでやってみる。最後はシェアリングやディスカッション…。これはリフレクション、ガチ対話です。

こんなふうに、自分の「心残りの経験」を見える化して気づく、しかも「集団」で。

自分の心残りを他の役割を演じて気づく、しかも「集団」で。

自分の心残りの演技を振り返って気づく、しかも「集団」で。

しつこいですね、「集団」で（笑）

でも、これが心理劇というやつですね。これが後々に、実は、クルト・レヴィンのワークショップにつながっていきます。そんなようなことをちょっと心にとめておいてくださいね。

組織開発の2Fには、心理劇の他にもうひとつ、実は大事な心理療法というのがあります。これは、あんまり日本で文献が多いわけじゃないんだけど、「ゲシュタルト療法」というものですね。その創始者は、パールズという人です。パールズは、フロイトとフッサールの影響を受けています。又、後にでてくるクルト・レヴィンとパールズはゲシュタルト心理学に大きな影響を受けていたと言われています。自分の内面の深層で、まだ未解決の問題こそが、すでに解決しきった問題よりも知覚が記憶に大きな影響を与えるという説に彼ら二人は注目していました。

のちにパールズは、「今ここ＝現象」を用いた集団精神治療、すなわち、ゲシュタルト療法という心理療法を創始します。重視しているのは「現象学的な場」における精神の治療です。

ゲシュタルトというのは、専門家の方によりますと、言葉の意味としては、「形、全体性、簡潔性、統合性」というのを意味するそうです。クライアントが抑圧を「形」にして表現する、見える化していく。また、その際には、クライアントを「全人格」として捉え、クライアントの意識下にある「心残り」と

患者自身を、ファシリテーターの外的介入によって「対決」させる。そして、人格の統合を果たすということですね。

ちょっとこれだとわかりにくいと思うので、こんなような絵になるでしょうか。これはゲシュタルト療法で頻繁にとりあげられることの多い「エンプティチェア（誰も座っていない椅子を前に、自分の心残りの誰かがいることを仮想して、ファシリテーターが心残りの経験を完結させるよう、うながすこと）」というやつですね。

例えば、僕が自分の母親と、旭川にいますけれども、あるわだかまりを持っているとします。ここに「エンプティチェア」といって、誰も座っていない椅子がある。そこに僕が、ここに母親が座っているんだと思って、母親に対する思いをぶつけるわけですよ。母親とのわだかまりを抱えている人に母親と話をさせる。仮想対話です、あくまでも。母親との仮想対決をさせる。そして、母親との心残りの経験を完結させるという治療法です。要するに、「心残りに思っていること」を、いまここで、顕在化し、それと仮想対決（コンフロンテーション（confrontation））させる。こうした心理療法ですね。これが個人を単位にして行われることもありますが、集団で行われることもあります。

ゲシュタルト療法はセラピストの解釈は極力避けていきます。クライアントには、今ここで、あなた、どういう気持ちですかと、母親と対峙してどういう気持ちですか、今ここで何を考えていますかというのを常にファシリテーターは聞いていきます。ファシリテーターは患者の抱えている問題に患者を対決させます。心残りの経験を完結させるという、こういう療法になります。もし、詳しいことを知りたい人がいたら、ゲシュタルト療法の本を読んでみてください。ちなみにゲシュタルト療法は直接レヴィンに影響を与えたわけではありません。しかし、レヴィンとパールズは当時、同じ学説に興味を持っていた。そして1960年以降、ゲシュタルト療法は組織開発に導入され、その影響力を高めていった。あとで詳しく述べますが、エサレン研究所のワークショップ創出を支える基礎療法としても注目された。その意味では、2F部分にこれをもってきても、よいのかなと私は思います。

若干、ここで注意を払っておきたいのは、「心残り経験を対決させる」という部分が行き過ぎてしまったら、これ当然ややこしいことが起きますね。だって、ただでさえ傷ついている心ですよ、心残りなんだから。それで、スキルのないセラピストが、対決を迫りまくっちゃうと、面倒なことがおこります。最悪の場合、セラピストの治療行為がハラスメント化する。だから、ある意味で、セラピストの倫理とか行動基準とか、質の向上というのが重要になってきますね。

さて、ここまで組織開発の2F部分をなす、集団精神療法のお話をしました。こんなような療法は、哲学的な影響を受けていることがわかりますよね。先

ほどの哲学的説明を療法の説明に重ね合わせてみてください。それらは、かなり似ていることがわかります。

もう一度おさらいすると、1階は哲学の基盤がありました。2階は集団精神療法の力があります。心理療法のパートでは、モレノという人がまず心理劇に出会いました。心残りというものを集団の前で演じていって、その演じた経験というのを、ある意味、振り返ることで学ぶというやり方です。これはデューイとか、フロイトの影響が見えますよね。

一方、ゲシュタルト療法を創始したパールズという人は、今ここでの経験、今ここで自分が思っていること、自分が心残りに思っていることを今ここで解決しなさい、抑圧と対立しなさいということを言います。ここには、フロイトやフッサールの考え方がにじみ出ているような気がしますね。

皆さん、哲学ってのは、本当に大事なのです。一見、それは、私たちの行動や思考を呪縛していないようでいて、私たちは、その時代の哲学の影響を色濃く受けているものなんです。たとえば、21世紀を生きる私たちは、構造主義という哲学、構成主義という哲学の傾向を色濃く受けています。

さて、お次は3Fです。

ここからがたぶん、組織開発の本によく出てくるところになりますね。組織開発の教科書などでは、たいてい、組織開発の歴史を語るときに、この3F部分から議論をはじめます。

しかし、3Fというのは、1Fの40年後。2Fの10年から20年後に発展した歴史なんですよ。すなわち、2Fの20年後くらいに、2階の集団精神療法のトレーニングを受けた人たちが3階部分を作っていくことになるのです。もっともよく知られているのが、クルト・レヴィンがコネチカットで行った実験的なワークショップですね。ここが3階部分の中核になります。もう一度おさらいしますよ。もっとも重要なことは、3F部分を規定する2階部分は「心理療法」だったということです、それも集団精神療法。これが3階部分になった瞬間には、「脱色化」します。そして、これが「ワークショップ」という名前にかえられ、さらには「組織開発」というラヴェルにまとめられていくのです。

じゃあ、この3Fの創始者であるクルト・レヴィンという学者は、どんなことをやったのか。この人に関しては、非常に本も少なく、多分、日本で今現存しているものでそう呼べるのではないと思うんですけども、この人は「Tグループ」という手法をつくった人だと言われています。そして、組織開発にとってTグループというのは非常に大きい。このあたりの知識や実践経験は、中村先生に右に出るものはいません。

1946年、クルト・レヴィンは、コネチカット州のある地域で、公正雇用に

関して、地域の人たちが話し合うようなワークショップを開催しました。あくまで話している内容は「公正な雇用」の問題です。コンテンツは公正雇用の問題。その様子を研究者がビデオ撮影して、今日の議論ってどうだったんだろうということを話し合っていたんです。研究者たちのなかには、心理劇の訓練を受けていた人もいました。つまり、モレノの集団精神療法がここに入り込む。研究者たちが、この会議で、例えば、どんな議論ができたんだろうということを話し合っていくときに、研究者たちの話し合いの最中に、たまたま参加者の1人が参加しちゃったらしいです。彼 / 彼女は、研究者がやる解釈と自分たちが経験したものはちょっと違うんじゃないかと言いました。そうすると、今日の議論ってどうだったんだろうねという話になっていって、公正の雇用の実施というコンテンツよりは、自分たちの話し合いのあり方や自分たちの対人関係のつくり方、グループでの議論の仕方というのをどう改善していったらいいのかという議論になったそうです。これが「Tグループ」が誕生するきっかけでした。

つまり、どういうことかということ、ここで、例えば、Aさん、Bさん、Cさん、Dさん、中原が、仮にグループをくんで話しているとしますよね。ネタは何でもいいです。今年の紅白は、紅組がかつか、白組がかつか、でいいのです。いま、この5人が、このグループでの話し合いについて話し合うということは、ここで話している内容—すなわち紅白の話よりは、ここでの議論の仕方とか、ここで起こっているグループの関係から学ぶということです。こうしたグループのあり方についての議論をおこない、振り返り、その結果をわかちあうことで、グループの人間関係の改善につながる可能性がある。これがクルト・レヴィンのつくった「Tグループ」になります。

Tグループは、このあと、組織的發展をみせます。1947年、NTL、ナショナル・トレーニング・ラボラトリーという団体が設立され、50年代にTグループはどんどん企業に実は普及していきます。日本にきたのは50年代から60年代。その流入ルートは、2つあったという説もあります。大きくは、立教大学、南山大学のグループと、あと九州大学のグループというふうに言われています。前者はおもに聖職者トレーニングの機会として、Tグループを利用しました。後者は、九州大学といえば三隅二不二教授ですので、リーダーシップ開発の機会として、これを利用しました。

一方、海外では、西海岸で、Tグループとよく構造が似たトレーニングが普及します。それが「感受性訓練 (Sensitivity Training : STとよばれます)」です。これを主導したのは、カリフォルニア大学のマーシャクです。

マーシャクの感受性訓練と、レヴィンのTグループは、「今ここ」の相互作用を対象にして、振り返る、という意味では似ています。しかし、前者の西海岸系の感受性訓練は、グループで議論する中で「自分の対人関係スタイル」を振り返り、改善することをめざす方向にいきがちです。要するに「個を変えようとする」。対して、レヴィンのTグループは、「集団をかえる=集団における

個と個の関係をかえようとする」傾向がありました。細かいことですが、ちょっと違います。しかし、この違いが、のちに悲劇を生むだけどね。またあとでお話しします。

ちなみに、同時期に、海外では、他には、どんなことがおこっていたか。

このTグループ、クルト・レヴィンが中心になったグループの探究がきっかけになって、グループダイナミックス研究がはなひらき、リーダーシップ研究というのが盛り上がってきます。ですから、「組織開発の研究」と「リーダーシップ研究」って、本当は、対なんです、セットです。

それじゃ、当時、どんな研究が盛り上がったのか。これは2つだけ覚えておきましょう。ここで出てくるのが、レンシス・リッカートという人とロバート・ベールズという人です。

ベールズという人は、ハーバード大学の教授ですね。この人は、リーダーなき討論集団研究ということをやります。リーダーが指定されていない討論集団では、どんなようにリーダーが生じて、どんなように役割分担が自然に起こるのかということを地道に見ていったんですね。そうすると、どんどん課題を進めていくリーダーと、みんなの関係について配慮するようなリーダーが生まれたよと。

(当時のスライドを見て) ちょっと、当時の研究の様子をちょっと見てみましょうか。65年前ですね。ここに、全くリーダーのいないグループがある。ほとんどTグループと同じです。つまり、リーダーがいなくて、普通の集団にほんと投げ込まれた人たち、この中で、どういう人たちがどういうふうなリーダーシップを発揮していった、このチームが生まれるのかということを研究した人です。

ほら、ここに研究者がいるでしょう。マジックミラーの中です。これで、参加者に何がおこるかを見ています。彼らがやったのは、12のカテゴリーごとにメンバーがどんな発言をしていたのかということをカウントしていきます。そうすると、こんなふうな、例えば数字が出てきます。このグループというのは、自分の意見ばかりしゃべくりまくっていると。こうしたことをリーダーやメンバーにかえしていくんですね。それが今後の行動の補正につながるから。

あれ、これ、どこかで既視感ないですか？ こういうふうな、ほら、サーベイで出てきたものをフィードバックするんですよね。サーベイで見える化していった、フィードバックする。そう、皆さん、初心者編で「調査で見える化して組織開発をする事例」を見ましたよね。まさに、それがこれなんですよ。

こういうふうな、ある意味で、仮想グループをつくっていきながら、その人たちの発言なんかを記録して、見える化していった、相手に返してあげることで、この集団のよさや、この集団の健全性を上げていくという考え方になっていくわけです。これがベールズ派のリーダーシップ研究です。別名で、リーダーレス・ディスカッション・グループといいます。

そして、リッカート派というのがあります。リッカートは、社会科学の殿堂、ミシガン大学の研究者ですね。リッカートというのは、ベールズのやり方に若干うんと思っていたんだと思うんだよね。何を思ったかという、ベールズ君、君ね、マジックミラーの横にいるんじゃないよと。ここでやっているのはどうせ、リーダーなき討論集団といったって、仮想の集団だろうと。仮想の討論集団をつくって、そこでリーダーシップがどう生まれるかなんていう研究をしたってしょうがないじゃん。実際に会社の中で起こっていることを見える化していったって、それを会社の人たちに返していく、そういうことで会社をよくするというのが大事なんじゃないのと考えたんですね。いや、リッカートがベールズに実際そういったかどうかはわかりません。僕の妄想です。ただ、彼の研究の志向性は、ベールズとはまったくことになっていました。

のちにリッカートは、「サーベイ・フィードバック」の祖というふうに言われるようになります。どんなことをやったかという、客観的なアンケートとかをして、測定によって会社の中にどんな集団が生まれているのかということ測定します。それを彼らに対して返していくことで会社の、ある意味、集団の活性化を行ったり、改善を行ったりするということをやっているんですね。

リッカートの本もすごい古い本なので、なかなか探すのは大変です。でも、僕の研究室にはたくさんあるんです。それをみてみましょう。(古い本を読みながら)例えば、低業績のマネジャーってこんな特徴があるよね、高業績のマネジャーってこんな特徴があるよねみたいなことを、ほんとマネジャーたちに返すわけですね。そして、じゃあどういうふうにしてリーダーシップを発揮すればいいのということを考えさせる。わかった者は必ず組織にフィードバックして、見える化していったって、改善していく。これが組織開発の基礎になる考え方ですね。

例えばここで、ばーっといろんなことをやってみて、ここで思い切り介入を行うと、実験集団で介入を行ったほうはこういうふうに生産性が上がるみたいな研究をしていました。

ここで非常に大事なことは、このベールズにしても、リッカートにしても、さっき言ったサーベイのフィードバック、何かここで起こっている出来事を客観的に見える化していったって、本人たちに返すということの基礎をつくった人たちになります。これが合流して組織開発になるんですね。だから、組織開発は「見える化」が大事だってお話したんです。

で、ここで風呂敷がでてくるんですよ。組織開発は「風呂敷ワード」だって言ったでしょ。この当時、流行していたレヴィンとかベールズ風のTグループ系のリーダーシップ開発の手法、そして、リッカート流の、ある意味で現場の客観的な測定とサーベイのフィードバック、これらの中にいろんな組織開発に役立つようなツールをごちゃごちゃと入れて、風呂敷に包むと、ほら、「組織開発」というラヴェルができあがるのです。このように組織開発というワード、大き

く物事を包み込むラヴェルとしてつくられました。

ですから、一番最初の「組織開発が風呂敷である」と言ったのは、しょうがないんです。そりゃ、宿命なんですよ。最初から純粋に1つのものを何かまとめるためにつくったものではない。いろんなものをまとめて、それを「まる」と、くるんだわけですね。でもね、そこには、ひそかに1F部分の哲学的ルーツや、2F部分の集団精神療法に影響を受けてきた歴史がある。これらの本質を抽出すると、「見える化」するとか、「ガチで対話する」とか、「未来を決める」という特徴が生まれてくるんです。

どうでしょう。ここから先の歴史は、こういうふうに進みました。レヴィン最晩年は、いろいろ動きます。NTLでTグループが創始され、アメリカでは50年代にTグループが大量に普及していきます。パールズ、リッカートの流れというのがこういうふうに入っていくって、ODトレーニングというのが開始されるのが67年、そして、68年にOD Networkが設立される、ということになっていきます。

かくして、組織開発の3階建てが完成いたしました。一番下は哲学的な基盤があります。いいですか。見えないものを見る、今ここを問う、そして振り返る、メタに立つ、この辺は全部哲学的な基盤から生じています。

2Fは集団精神療法です。そのときには、1人でやるんじゃなくて、集団でやるんだよ、集団の力学というのをを使うんだよというのが、2階建ての部分で出てきます。

3階建て部分は、この1階と2階建ての影響を受けたホールでTグループとか、感受性訓練とか、サーバイ・フィードバックとか、こういう手法が発達していきます。ですので、ここだけ見てもなかなかわからない。下を見ていかないと、ややこしいなということなんです。

さて、どうですか、ここまで。3階建てまでどうでしょう。ここでまたシェアの時間をとりますか。じゃあ、3分ぐらい話し合ってみましょう。お願いします。

<トリオでの話し合い後、休憩>

中原：

皆さん、さて、僕たちは、ようやく組織開発の3F建てまで来ました。組織開発というラヴェルが生まれるところまでいった。この後に、組織開発やTグループの大量普及期が起きます。ここまでくると、あまり難しい哲学的議論は、もうないですよ。でもね、話はここから、だんだんと暗くなっていくんだ。今からだんだんダークゾーンに落ちていきます。

さて、ここまでで、組織開発には、哲学的基盤ができて、集団精神療法があっ

て、それらがベースになって、3 Fに独自の手法の話がひらいてきた。ここで、様々な独自の手法が、いろんなかたちで、普及をしていくんですけども、このうち2階の部分というのは、暴走し始める可能性があるってことなんです。だって、みなさん、この部分は「セラピー」であり「心理療法」なんですよ。ここに、資格のないファシリテータや、質の低いトレーナーなんかがいってきたら、どうなりますか？ 要するに暴走は、そんな風にしておこりました。要するに、大量普及期に、質の低いファシリテータや、絶対に教壇にたつてはいけない倫理のないトレーナーの手によって、倫理的に問題のある実践が生まれることになります。組織開発が悪いわけじゃないんですよ。ここを間違っちゃいけない。組織開発が悪いわけではない。だけれども、ルーツが同じくする問題のある実践が、急速なニーズに裏打ちされて広まっていた。ここが暴走していった、しかし、ルーツが同じものだから、玉石混交で、同じものとみなされちゃう。そういう不幸な歴史が、組織開発にはあったと思います。

でも、僕らは、そこから目を背けるのではなくて、しっかり見続けていくことが大切だと思うんですね。これからお話する組織開発の歴史は、すこし調べればわかることだし、何ら秘密じゃない。でも、そんなことを調べるのは、社会学者くらいだから、専門家の間だけで、いわば、神秘的に語られてきた。実践家の中にも少し歴史に詳しい人がいれば、飲み屋などでは語られていたかもしれない。

しかし、僕は、今、組織開発にまたスポットライトが当たって、この歴史は、多くの人が、しっておくべきだと思う。そうでなければ、圧倒的な現代的ニーズを背景に、また同じことを繰り返しかねないから。これからの組織開発の健全な普及があるんじゃないかなと、僕は思っているということですね。

じゃあ、似て非なるものは何かといいますと、組織開発のルーツにある心理療法がいろんなものとミックスされていて、組織開発とは似ているが非なるものを生み出していきます。それは2つです。「質の低い感受性訓練」とか、あるいは、「自己啓発のセミナー」ですね。これらは同根になります。これは、ファシリテーターの暴走と質の低さによって僕は生まれたと思いますが、それぞれについてちょっと見ていきましょう。

まず「質の低い感受性訓練」です。

先ほど見てきたように、1960年代は、組織開発の企業の大量普及期でした。アメリカの企業でいうと、7割は組織開発を実施しているということがいわれていました。一斉を風靡している時代。これは日本に入ってきて、63年にはUCLAのST（感受性訓練）が日本に入っていきます。この当時、民間の教育ベンダーや、民間教育施設が、これらを導入します。多くの元関係者が語るところによると、非常に儲かったのだそうです。

今もそうかもしれませんが、日本の企業研修や人材開発は、それだけを専門にしている専門家が企業内にいない分だけ、「目利き」が企業内に少ないのです。かくして、民間の教育ベンダーや教育施設と企業との間には、「情報の非対称性」が生まれます。特に、インターネットが普及している最近はそうでもないですが、当時は、民間の教育ベンダーと企業の人材育成担当者のあいだに「強烈な情報の非対称性」が存在しました。もっとも利用されるのが「海外発の手法ですけど、やってみませんか？」というセールストークです。すぐに海外のものをありがたがる風潮が企業にはある。担当者の方も、自信や専門性がないので、「海外発」と聞くと、すぐにとびつく。僕は、当時の感受性訓練も、そのひとつであったと思います。

今でもそうですよ。よく海外のカンファレンスが終わったあとなどに、「欧米の人材開発業界では・・・が流行だから、日本でも・・・をするべき」みたいな論調を聞きますが、「ここは欧米か？」と僕は言いたくなりますね。なんで、「流行」をやらなきゃならないんですかね。だってね、人材開発が「競争優位」をつくる手段なんだとしたら、「どこのだれべえでもやっている流行」はヤッチャダメなんですよ。だってみんながやっていることに競争優位が生まれるわけがないじゃないですか。人材開発には、自社に根ざしたフィールドワーク、現場に感謝される志向性、もっと地に足のついた思考が必要だと思います。

当時、感受性訓練の急拡大は、予想を超えるものでした。中には、急速に立ち上がるニーズに乗じて、Tグループが何たるか、感受性訓練が何たるかをまったく理解しない民間の講師たち、トレーナーたちが、STを実施していきました。大学の教師もそうなのですが、企業の講師というのは「無免許」です。免許があったからといって安心はできないのですが、しかし、クオリティをたもつ仕組みやモニタリングする仕組みが、そもそも業界にはない。そして、その中には、非常に問題のある人もいた。

当時、70年代で日経の調査によると、大体1割の企業で管理職教育にSTが入っていたという状態でした。60年代—70年代には、STのブームが起きます。研修会社の一部のトレーナーが質の低下をして、参加者をつるし上げたりするなど、各種の事故を生み出していくということですね。参加者がメンタルダウンを興したり、ひどい場合には、刑事事件にもなりました。

日本では、60年代の後半や70年代にODのブームが起きるんですけども、こうした「組織開発と似て非なるもの」と「組織開発」が一緒にされちゃうというところがあったんじゃないかなと思うんです。で、結局、組織開発は下火になっていきました。学会でも扱われたり、書籍でも、いくつか出版されているのですが、その後はぱったりです。むしろ、それまで注目していた人も、注目していたこと自体を闇に葬ったのではないかな。文献を読んでいますと「なかったことにされた」という感じがいたします。

でも、今、また2010年代、2000年代でODって大事だよねって、また第二次ブームが来ているんですね。その背景には、先ほど、見たように、私たちの組織の多様性にまつわる問題があると思います。僕は、今の時代にあって、組織開発は大切だと思います。しかし、今回の世間からの注目にあたっては、過去の歴史を繰り返してはいけない。耳の痛い歴史も、ちゃんと直視したほうがいいということです。

くどいようですが、最大の問題だと思うのは「質の低いトレーニング」です。人材開発の専門だからというわけではないのですが、「質の低いトレーニング」ほど百害あって一利なしのものはありません。人材開発や組織開発は、教師とは異なり、誰でも、免許なしでトレーナーや講師になれるのです。だから、その質は、千差万別です。要するに、参入障壁が低く、クオリティアシュアランスの仕組みがないものだから、千差万別なんですね。その中には、本当に「倫理のない実践」や「質の低いトレーニング」があるから注意が必要です。これは本当に気をつけてください。

ちなみに、当時のS Tの熱狂の様子を描写した本に『心をあやつる男たち』という本があります。これは見られた方だったらわかると思うんですが、60年代、70年代の問題あるトレーニングの様子を描いています。集団の目の前でつるし上げられたり、自己開示が不足すると暴力を振るわれる、こういった事故が起こるわけですね。

ここで問題になってくるのは、人文社会科学の有名なテーゼです。「量的な拡大は、質的な転換をもたらす」ということですね。大概の場合、大量普及期というのは質的な低下が起こるんですね。そのときに非常に大事になるのは、ファシリテーターの質とか資格とか、そういう問題です。

ここで、アーヴィン・ヤーロムという人の研究を見ていきましょう。

ヤーロムは、スタンフォード大学の医学部の教授で、Tグループとかを代表とするような非構成型のワークショップの効果性の研究、つまり、効果はどの程度あるのということを研究しているんですね。

ヤーロムは、210人のスタンフォード大学の大学生を無作為に18のグループに分割をいたしました。12週間で30時間のワークショップを彼らに対して提供しました。ワークショップは伝統的なTグループだったり、ゲシュタルト療法だったり、後で出てきますけれども、センシティブティ・トレーニングだったり、心理劇だったりします。

実験の結果、参加者の19%はミーティングの終了時には脱落していました。じゃあ、各種のワークショップの効果を測定する質問紙調査を行った結果がこちらになります。

ここの効果の欄には「肯定的変化」「中程度の肯定的な変化」「不変化」「脱落」「否定的変化」「心理損傷」とあります。参加者がワークショップ終了後、どのような個人的変化を経験したのかを分類しているのですね。

分析の結果、いろんなワークショップの手法間の効果の差は認められませんでした。つまり、どのような形でも、ああいう、みんなでガチ対話して、未来をつくっていくというようなワークショップの手法間には、効果に差がなかった。

参加者の3分の1には肯定的な変化が起きました。つまり、自分の対人スタイルが改善されたり、グループでのパフォーマンスが改善されたりしました。ところが、8%の参加者には「重大な心理損傷」が引き起こされました。「重大な心理損傷」ってすごいワードだと思うんですよね。これは今だったらあり得ないと思うけど、下手をうてば、そういうことが起こりかねないのです。

いいですか、組織開発でも、人材開発でも、パワフルな手法というのは、たいてい「諸刃の剣」です。うまくつかえば、ポジティブな変化を生み出す反面、悪くつかえば、計り知れない害悪をもたらします。だから、その「剣」をつかひこなす人に見識、倫理といったものが必要なのです。

さて、先ほどのヤーロムの研究で興味深いのは、こうした変化が何によってもたらされたか、というと、これらがファシリテーターの質から生まれたという事実なんです。

ヤーロムは、ファシリテーターの4つの役割を、1)情緒的な刺激、2)配慮、支援、受容、感心、称賛をすること、3)意味づけ、これはリフレクションの支援、4)実行機能、目標設定させることにわけました。

そうすると、先ほどの問題を生み出す、問題を生み出さないというところで見えていくと、2と3、つまり、支援を行ったり意味づけをしたりするところには、肯定的な変化が生まれました。1の自己開示を徹底的に迫っていったり、挑発したりする、あるいは、目標をがんがん設定させる、これは多過ぎても少な過ぎてもだめだということがわかりました。

結局、彼の結論は、ファシリテーターは支援と内省支援が非常に大事なんだというんですね。ほら、でしょ。僕の研究をご存じの方はおわかりかと思うのですが、この15年、ずっと「支援」と「内省」だっていつているんです（笑）。僕の著作の中心概念で、たぶん、もっとも頻発するのは、「支援」と「内省」ですよ。

最もよいファシリテーターというのは、とは言え、自己開示させるんですよ。もちろん、情緒的な刺激や実行を伴うのは要るんだけど、それは中程度でいいと。それよりも配慮と意味づけを徹底的に行うということが大事なんだということを行いました。

ここから導き出される結論、大切な結論は、まず先ほども言いましたけれども、あらゆる量的な拡大期には質的な転換が起きます。特に大体の場合、質的な低下です。これに気を付けなければならないんです。量的拡大期には、危険なんです。

ここで、ちょっと、皆さん、まわりを見渡してください。

今日のイベント、皆さんにお集まりをいただいたのは大変うれしいのですが、正月早々、組織開発と題されたマニアックなイベントに、100人の方にお集まりいただき、かつ、名古屋ではなく、東京や九州からも人がおとずれるっていうのは、どうなのでしょう。僕はうれしいですけども、結構異常な状態じゃないでしょうか（笑）

これを「量的拡大期」っていうんじゃないんですか？

皆さん、大丈夫ですか？

特に集団的な療法、ルーツを持っている組織開発は、パワフルであると同時に悪影響も甚大なんです。だから大切なのは、いかにファシリテーターを養成し、資格付与をしていくのか。例えば、資格制度をどう整えるのか、継続教育の機会をどう提供するのか、倫理とか行動準則をどう整備するのか。専門家ならば、倫理と行動準則は必要ですね。モニタリング、資質の低下が起こった場合には、どういうふうに配慮していくのかということが非常に大事になります。これがまず、大切な教訓1ですね。さあ、中村先生、ODNJの課題はかなり大きいですよ（笑）。

もう1つ、組織開発に似て非なるもの、これは「自己啓発セミナー」です。これは50年代に、生まれてきます。この背景になったのが、皆さんもよく知っている、マズローという心理学者ですね。いや、マズローが悪いわけでは1ミリもありません。彼の研究が、結果として、そうしたセミナーの発端になったということです。

マズローは、もともと精神療法のフロイトや行動科学のスキナーを「仮想敵」にして、自己実現の理論をうちたてた心理学者です。彼は「人間性心理学」というものをうちたてますが、これが大衆普及していくときにでてきたのが「人間性回復運動」です。

人間性心理学のなかで、マズローは、成長仮説と欲求段階説という2つを唱えていました。それが大衆で普及して運動になるときに、人間性回復運動、ヒューマン・ポテンシャル・ムーブメントというものにつながっていきます。

マズローの思想から見ていきましょう。非常にシンプルなんです。マズローは、人間というのは自己実現をしたい存在だと考えた。フロイトの考え方だと、意識の下に抑圧されたものがある、それが人間だって考えますね。スキナーは、外的に観察不可能なものを心理学の対象にすらしなかった。マズローは、そういう彼らに異を唱えます。マズローは、人間はセルフ・アクチュアライゼーション、自己実現をしていくのが人間なんだと。脱、反フロイト、反行動主義の立場から、自己実現を目指す人間観が大切なんだよ、と主張しました。このあたりは、ジョン・デューイの思想と、かなり共振しそうです。

もう1つ、彼は自己実現の要求というのを一番高次なものに置きました。これがたぶん、よく心理学の教科書とか、あるいは、人事の教科書でよく出てきますね。人は、絶対成長したいと思うものなんだよと、という人間観です。そ

の下にはいろんな生理的な欲求とか、いろんな欲求があるんだけど、一番上に来るのは自己実現の欲求なんだということが出てくるはずですよ。

彼は人間性心理学というのを創始していきます。この人間性心理というのは、当時めちゃめちゃ受けたんです、めちゃ受けして、この学問の「大衆普及版」がうまれたくらいです。これが、人間性回復運動という運動につながっていきます。ヒューマン・ポテンシャル運動という運動なんですけれども、これは人間性心理学を支柱として生まれた人間の内的な潜在的な能力、人間の可能性を開放していこうという運動です。

簡単に言うと、人間の中に内的な能力があるよね。そういう人間の潜在的に持っている能力と可能性というのをどんどん開放していけるはずなんだ、というような大衆運動です。

その背景には、ベトナム戦争や公民権運動の高まりで、体制に対する反発が急速に広まっていたことと、ヒッピーに代表されるカウンターカルチャーが盛り上がっていくということがあったと思います。時代は、そういう時代だったんです。世の中が「抑圧」されていたから、みんな「自己実現」とか「自己の内面の力」とかを信じたかった。

で、そのとき、カリフォルニアに、エスリン研究所という施設がうまれます。このエスリン研究所というのは、スタンフォード大学の心理学の学生が2人で設置した民間の研究所なんですけど、ここにたくさん学者が集まり始めるのね。マズロー、ベイスンソン、先ほどのパールズなどなど、多分当時の哲学者、心理学者で有名な人はほとんどここに来ていると思います。そのぐらい有名な研究所なんです。

で、ここは何をやったかというと、人間の潜在的な能力を開放するテクニックとかワークショップをがんがんつくっていきこうと、それをセミナーとして展開していこうということをやりました。

エスリン研究所は、当時「心理療法の調合室」って言われたんです、当時。感受性訓練とか、Tグループとか、ゲシュタルト療法もその調味料の一部として、がんがんいろんなものに加えられていきます。どんな様子だったか、ちょっと見てみましょう。

これはアンダーソンという人の書いた『エスリンとアメリカの覚醒』という本で、なかなかややこしい本なんですけれども、この様子をちょっと見ていくと、わりとわかっていただけるかなと思います。(本を見ながら話す)

まず、エスリン研究所は、カリフォルニアのビッグサーというところにある、めちゃめちゃマニアックなスレート温泉という温泉だったんですよ。その温泉にスタンフォードの心理学の学生が、プライスとマーフィーという人たちが2人で来て、そこをワークショップの、ある意味、セミナー施設にしちゃおうとします。そこにマズローがやってきて、彼はエスリン研究所の最も支持者に

なった。ここを人間性回復運動の中心地にしよう、聖地にしよう。

マーフィーはワークショップ・プログラムの中身については責任者だったが、行動的なもの、行動的なワークショップをがんがん生み出せていくんじゃないだろうか、と考えました。そして、いろんな全国に指導的な立場にある学者とか理論家をここに呼んできました。そして、がんがんセミナーとかをしてもらいました。もちろん、先ほど、エスリンは「心理療法の調合室」って言いましたけれども、いろんな心理療法を合わせていって、新たなプログラムを開発していったんですね。

先ほどの書籍『エスリンとアメリカの覚醒』の107ページにこんな言葉が出てきます。

「エスリンで行われる全ての言葉が恐ろしいスピードで変容を遂げていった。心理療法や身体開発の新しい方向の調合室となり始めるのに1年もかからなかった」。

すごい状況ですね。そして、エスリンはいろんな新しい方法がつくられていったのを、宿泊プログラムで提供していきます。

ここからなのね・・・しかし、ダークなのは・・・。

最初に断っておきますが、ここからお話する話は、エスリンが悪いんじゃないんです。エスリンにいた、いろんな関係者の中に、こうして「調合された心理療法的なもの」を、いわば金儲けの道具、すなわち「自己啓発セミナー」としてまとめていく人がいたんですね。

心理療法の調合室はおびただしいワークショップ手法というのを生み出していきます。当時すごかったんですね、ここは。その中に数名の関係者がいて、これを自己啓発のセミナーとして売り出していました。

そのなかにエアハードがいた。

ワナー・エアハードという人が人間性回復運動からestという団体をつくっていきます。このestというのは、結局、紆余曲折あって、最終的には自己啓発のセミナーになっていきます。自己啓発セミナーは、普通、多対多で、多人数で行われます。この多人数で行われるものを1対1にした人材開発手法で、有名なものは、なんといいますか？

そうですね、「コーチング」です。コーチングは、もともとエスリンの実験や、自己啓発セミナーを祖にもちます。この様子は、ジョセフ・オコナーという人のかいた「コーチングのすべて：その成り立ち・流派・理論から実践の指針まで」という書籍にまとめられていますので、興味がある方は、ぜひ読んでみてください。人文社会科学の素養のある人なら、誰でも知っています。社会科学の書籍によっては、コーチングが「自己啓発手法」に位置づけられているのは、それが理由ですね。もっと先をさかのほれば、コーチングは、心理療法にも近いんですね。ほら、みんな「同根」なんだよ。

ここで、コーチングをやっている方に誤解されるのがいやなので、はっきり

言いますよ。コーチングが悪いというわけじゃないです。そんなことは1ミリも思っていない。むしろ、僕は、自分の理論のなかで「内省支援」とかいつているぐらいですから、コーチングの価値をかなり高く考えている方だと思います。

でもね、ひとつわかっておかなければならないことがある。それはね、「人間が変わること」をなめるな、ということです。結局「人を変える」とか「人が変わる」ってのは、危うさがつきまとうってことなんです。そのことをよく熟知した上で、人材開発も、組織開発もやらないと、間違った方向に行っちゃいます・・・いとも簡単にね。これは、自戒をこめて申しあげます、「人が変わる」とか「人を変える」という言葉をなめるな。なめちゃいけないんです。

ちなみに、コーチングは、こののち健全な発展をとげます。が、自己啓発セミナーの方は異なります。1990年代には、自己啓発セミナーというのが、カルトとかいろんな社会問題を生み出していったということなんです。

ちなみに、自己啓発セミナーというのは、フィジカルに絵だけみると、組織開発、結構形の上で似ていますよね。みんなで円にもなりますし、振り返りのことを「わかちあい」といいます。あたりまえですよ。だって、調合しているもの、調合の中身が、それほど変わらないんだから。同根なんだから。

でも、これだけ似ているから、自己啓発セミナーのなかでややこしいものがでてきたときに、結局、同じものとしてみなされてしまう嫌いがあったように思う。当時の文献とかを見てみると、Tグループではないが、問題のあるセミナーがあちこちで行われているという記述が、Tグループの関係者から悲鳴のように語られています。Tグループでは、民主主義や人権尊重、集団と個人の位置づけを組織にすることが倫理の基本となっているはずなのに、そうじゃない、金もうけをしている「似て非なるもの」ががががん生まれてきた、ってことになっちゃったんですね。

ここから僕の邪推ですけれども、組織開発にとっては、この歴史は不幸な歴史だったと思うんです。質の低いSTやら自己啓発セミナーやら、結局これらとイコールってみなされた嫌いがあるように僕には思えます。やっぱり悪影響を受けている。これはちょっと不幸な出来事だったとは思いますが、やっぱり、一丁目一番地は、ファシリテータの質をいかに守るか、というここにおち当たるんですよ。ワークショップの質、いろんなものの療法の質、ファシリテーターの質をいかに保つかということをやっていかないかぎり、パワフルなものは必ずネガティブなものを生み出す。パワフルになればなるだけ、反転した場合に、とてつもなく邪悪なものを生み出す。この歴史に、玄人さんには向き合って頂きたいんです。

くどいようですが、私がめざしているのは、組織開発を貶めることでも、その歴史を告発することでもありません。むしろ逆です。組織開発のますますの

健全発展のために、私たちはどのようにファシリテーターやワークショップの質を守っていくのか、ということにそろそろ向き合ひましょう。なぜなら、今は量的拡大期だから、という具合です。皆さんが正月早々、ここにお集まりいただいていることが、その証左です。

皆さんは、どのように組織開発の質を守りますか？

というわけで玄人さんセッション終わりです。

<一休み>

さて、最後はもう一回、組織開発の事例に戻って、具体的に組織開発がどのように使えるかを考えていきましょう。

さて、ここからは、難しい話じゃなくして、最後は事例っぽく終わりたいなと思います。

一番最初に僕は、組織開発は見える化、未来づくり、ガチ対話の3つのプロセスであると、そして、組織開発というのは、組織をワークさせるための外的な働きかけなんだよというお話をいたしました。これは半分酔っぱらって言っているわけではないのよ、思いつきじゃないの。

見える化というところは、デューイの反省的な思考だとか、フッサールの今ここの現象の対象化だとか、フロイトの無意識の発見というところはやっぱりあるんだと思います。ガチの対話というのは、モレノとか、ゲシュタルトとか、クルト・レヴィンという、この辺も同じですね。こういったものがやっぱりある。これをマイルドにポップに伝えたのが、ここの3つの言葉になるのかなというふうに思います。

ここからはちょっと実際の組織開発が、じゃあ皆さん、実務の現場ではどう行われるかということで、私が知っている事例、かかわった事例、全部匿名化してありますし、中にはばれちゃばいので、いろんな加工はしてありますけれども、見ていきましょうか。

でもね、その前に、3つだけお話させてください。

それは、組織開発が理論として語られる場合と、現場で実践されるときは、大きく異なる、ということなんです。ワンセンテンスでいえば、組織開発は、ピュアでそのまま、セオリーどおりに実行されることはありません。

何が僕は言いたいかというと、今言ったこういう組織開発はこういうプロセスで起こるんですけども、実務で組織開発がやられるときには、組織開発はそのままピュアに組織開発だけやられるわけじゃないということが言いたいんですね。

まず、実務の現場では、実務家が向き合わなければならない「3つのリアル」があるなと僕は思います。

まず第一。

企業の中で人にまつわる課題解決をするときに、組織開発と人材開発というのはチャンポン（混合・ミックス）になることです。現場の課題をまえに、私は組織開発の専門家だから、組織開発しかしません、とか、私は人材開発の専門家なんで、組織開発はしません、とかいうのは、話にならないんですよ。課題解決なんですから、場合によっては、人材開発することがあるかもしれないし、人材開発する専門家でも組織開発のことも知っていなきゃならないかもしれない。つまり、打ち手は組織開発的にもなるかもしれないし、人材開発的にもなるかもしれないということです。思うに、組織開発が現場で実践されるとき、僕の知っている事例では、多くはチャンポンになります。これが1つめのリアルです。

つぎに、二点目。

これが結構ややこしいんです。これは、組織開発が現場で実践されるときには、民主的、人間主義を超えてしまうことがありうる、ということです。

ある意味、組織開発の根底には、レビンや、マズローのところで見たような、人間主義というのがある。つまり、人間は民主的に話せば話がわかる人間で、疑似的な民主制だから、みんながある意味フラットな関係の中でガチな対話を行えば、必ず未来はつくれるに違いないというような、もともと哲学的な前提があるんです。

けれども、企業の中で組織開発が行われるときには大概、血生臭い人事プロセスとセットにやられるんですよ。どういうことかということ、組織開発がなされるということは、その組織ってどういう状態ですか。めちゃめちゃいいチームで組織開発する人ってないんですよ。組織開発を求める現場は、もれなく「修羅場」なんですよ。そのときに、じゃあ組織開発、外部からかわっていく人というのは、もしその組織開発がうまくいかなかった場合に、どういう人事のシナリオを踏むかって必ずシナリオをつくるんだと思うんです。そうじゃないという人もいるかもしれないけど、大概、僕の知っている事例はそうです。

まずは、組織開発を行う人は、青臭いモードを信じて、ガチの対話、未来づくりを行いますよ。ただ同時に、たぶん、多くの人事の方々は血生臭いシナリオも想定して介入していくはずですよ。昇進、異動、降格、退出、いろんな人事プロセスがあると思いますが、こういった血生臭いものとたぶんセットになっている。そのときに、ここなんですよ。伝統的に、組織開発は、人間主義とか、人間が大事なんだ、成長を信じるんだというところ、あるいは、能動的に物事を生み出していけるんだということを信じて実践がされているんだけど、この価値観と対立しちゃうんだよね。ここら辺は組織開発的のピュアにいくのか、それとも人事としての問題解決を重視するのかというところで、みんながジレンマに陥るところなのかなと思います。

この問題に関して、「会社の中はジレンマだらけ」という本を、一緒に本を書かせていただいたヤフーの本間浩輔さんは、「企業はいい組織開発選手権をしているんじゃない」といいます。ヤフーさんでは、数多くの組織開発案件を手がけられていますね。でも、「いい組織開発選手権」をしているわけじゃない。これは別に組織開発を目的として、いい、素晴らしい、組織開発の実践としては100点満点の組織開発をするんじゃないくて、企業が問題解決をしているんだと。そのときに組織開発は打ち手の1つになる。その打ち手の1つになるときには、そういう血生臭いことも結構出てくるよということだと思うんですね。この問題をどう考えるか。これは意見のわかれるところです。皆さんはどうですか？

3つ目、組織開発は計画的な実践であるというふうに言いますが、大概、何が起ころかわからない。なぜならば、組織開発がほんとうに必要なのは漏れなく修羅場だからです。みんながわははって笑っていて、スマイルな職場に誰も組織開発する人はあんまりいないんです。実際問題には修羅場になることが多いので、何が起ころかはわからない。組織開発は計画的な実践だつて言われるけれども、どんなに計画しても計画し切れない即興的な対応が求められるのかなと思います。これが多分、企業でやったとき、あるいはリアルな現場でやったときの、リアルの3つなのかなと思いますね。

さて、ここからは、実際に企業の事例というのを見ていくことにしましょう。4つぐらい、多分、紹介すると思います。

まず、1つ目の事例は一番わかりやすいですね。リッカートふうの組織診断の調査をします。それによって組織開発をします。

①組織診断で異様に数値の低い部門があった。助け合いやコミュニケーションの不全、仕事へのやりがいでががが不満が起こっている。この職場はやばいねと。そのときに、マネジャーにはその診断結果を通知して、許可を得た上で職場のヒアリングを実施した。ヒアリングの結果、原因はマネジャーの詰め会議にあったと。パワハラ系マネジメントでした。あるいは、メンバー同士のコミュニケーション不足があった。特に中途がどんどん入ってくる職場だったんですね。マネジャーには、数字とヒアリング結果を通知しました。はい、どうぞと、どうしますかと。そうすると、組織開発部隊に支援を要請しました。マネジャーがオーナーになり、組織診断結果を職場の全員に共有する会を持ちました。マネジャーは謝罪から始まって、部門の方針を伝えた後で議論をした。定期的にこのような会を行いましょうと。マネジャーには定期的にフォローとコーチングを行いましたという事例です。

これは、例えば、さっきの抽象化して考えるのであれば、一番最初に組織の

状態に見える化しますよね。漏れなくここは修羅場ですね、こういうところと。定量的なものだけではちょっと不足するので、定性的なものでヒアリング結果をさらに見える化していきます。ここでマネジャーに数字とヒアリング結果を通知する、耳の痛いことを返すことをフィードバックというふうにいいます。サーベイ・フィードバックですね。実際には、全員に対してまたサーベイのフィードバックをしていって、ガチな対話と未来づくりを行っていくと。実際にはなかなかうまくいかないのが、マネジャーには人材開発を継続してコーチングをやっていくということもやっています。組織開発と人材開発がチャンポンになっている事例ですね。

②は、ちょっと平和かな。これは、未来のありたい姿を描くワークショップ。ちょっとポジティブ系ですね。事例は教育機関のお話です。学校長を含めた管理職と若い教員の意識に溝がありました。学校長のほうは、教員の主体性がなくてさ、みたいに言っていると。若い教員は、何をやっていいんだかわからないって言っている。どっちが悪いのかよくわからない状態ですね。こういう事例のときに2日間のワークショップをしました。一日目は、ありたい学校の姿を車座になって徹底的に対話しました。二日目、三日目と、何が課題かを洗い出して、ガチ対話をして組織の目標をつくっていったって、個々人のアクションプランをつくっていきましたという事例になります。

この事例も、見える化とガチ対話、未来づくり、そして、個々人のアクションプランづくりという意味では、人材開発的な要素も出てくるのかなと思いますね。

③の事例は、仲が悪過ぎる役員会の事例ですね。やりにくい事例ですね。起りがちですね。2代目社長が率いる中堅企業、2代目の社長派と創業時代の古参の役員とが対立していますと。役員会での対立がずっと続いていて、どうしようもなくなっちゃった。2代目社長は、どうしようもないので、組織開発を依頼しました。第三者の立場からコメントをしてほしいと。要するに、不毛な対立になりそうだったら、役員会での議論を整理してくれませんか。要するに、不毛な議論が起こっているの、役員会の議論を客観的な目で見、見える化してくださいと、ホワイトボードで可視化してくださいと。意見が乱立しそうなときにロジックを整理してくださいと。そのうえにガチで対話をして、事業計画づくりができますと。その結果、まだまだ課題はあるんだけど、創業時代の古参の役員の中にも新社長に共感する人も出てきたという事例です。

これも見える化を徹底的にしていって、ガチで対話をしていくというところが結構似ている事例なのかなと思うんですね。この事例の場合、たぶんここにいらっしゃるプロの方だったら、これ、エドガー・シャインのプロセス・コンサルティングに近いな、とお思いの方がいらっしゃるかもしれないですけれ

ども、プロセス・コンサルテーションも、結果的にはプロセスというところにかみ込んでいく、見える化だと僕は思います。

最後4つめ、これを組織開発というかどうかは別ですが、僕は「同根」だと思います、正直言って。アクティビティー系で、僕、一緒にラーニングイノベーション論というのを、玉川大学の難波克己先生がやっておられます。

このアドベンチャー教育というのは、要は、こういういろんな、アスレチックといたらたぶん、難波先生に殴られると思うんですけど、こういうある意味、「教育的な意図のある教具」というのかな、アクティビティーの上に乗って、チームでそこに乗ると、いろんな状態が可視化されるんですよ、ばーって。それをもとにいろんな課題解決をやって行って、最後、何でもここでうまくいかなかったんだらうね、みたいなことを話し合うということなんだと思うんですね。これも、アドベンチャー教育の中のアウトドア・エデュケーションの中では、必ず経験学習理論が引かれますので、同根だと思います。

たまたま、これは、僕が長く講師をつとめている慶應丸の内シティキャンパス「ラーニングイノベーション論」という授業の学生さんですよ。ここに丸太のマークというのがあって、ここに丸太があります。みんな、丸太の上に乗ってというふうに乗った瞬間、何が起きているかという、まず、こっちの人はこっちの人に話しかけにくくなる、情報が遮断されるというのが起こります。あと、丸太の上で活動に制約が起こりますので、チームの中の状態というのがいろいろ見える化しやすくなるんですね。じゃあ、ばばーって乗ってと行って、こっちから誕生日を順番に言って行ってと行って、1月、12月、11月、5月、6月となっているときに、こっちから1月から並び直してというわけですね。じゃあ、これをどうやって課題解決するのか。

丸太はふだんの人間関係を見える化します。例えば、こっち側でやっているやり方とこっち側でやっている課題解決のやり方は微妙にずれます。単に声をかけりゃいいだけなのかもしれないんだけど、声は誰もかけません。ある意味で、ふだんの人間関係とか、チームの状態を見える化していくツールです。最終的には、このチーム、丸太なんてはっきり言ってどうでもいいんですよ、ここで起こった出来事、今この経験をもとに、自分たちが何をやっているのか、何が悪くて何がいいのかということをリフレクションしていく。だから、組織開発は先ほど申し上げましたように、グループでやる経験学習です。なぜ声をかけ合わなかったんだらうね、何でも僕たちは情報共有しなかったんだらうね、ということを話し合っていけば、ある意味、組織開発的な実践になるのかなと思います。

これを組織開発と呼ぶかどうかは若干あれですけど、私の目から見れば、

同根なんじゃないかなというふうに見えますね。

最後は、組織開発ですので、最終的には振り返りをしていって、自分たちのチームには自分たちの組織がどうありたいかを、みんなで話し合っていくという形になっていきます。

さて事例セッションいかがでしたでしょうか？

組織開発の基本原理は、スリーステップと言いました。哲学的な実践、そこには心理療法、そして、独自のワークショップ、いろんなものがありますが、結局は見える化していって、ガチで対話をしていって、未来をつくっていくところ、それほど変わりませんよね。どの事例でもたいして変わらないです。

さて、最後、今後の組織開発はということで、今日こんなお話をいたしました。組織開発とはこういうようなことだと。歴史学、いろんなものをお話ししました。特にちょっと強調したかったのは、人材開発と組織開発のルーツは似ているよと。組織開発は似て非なるものが生まれやすいので、そのときには、ファシリテーターのトレーニングとか、質向上ってすごく大事だよということです。組織開発の実務に関しては、組織開発は結構チャンポンになる可能性があるよと。

個人的には、今ここにいらっしゃる方がそうであるように、組織開発に対する関心が非常に高まっているんだと思うんですね。そのときには、かつて70年代、80年代であったときのように、ある意味、不幸な歴史を繰り返しちゃいけないんだと思っていて、そのために何をしていかなきゃならないかということを考えていく必要があるのかなと。やっぱり一番基本になるのは、実践者の質向上の試みなんだろうなというふうに思います。

先ほど紹介させていただいたヤーロムは、非構成型ワークショップのトレーナーには最低こんなものが要るよということを若干言っているんですね。ちょっと見てみましょうか。

ヤーロム（1995）に従えば、知識、概念、こんなものはあって当たり前なんだけど、そのほかに、熟練したファシリテーターの実践を観察して、その観察した結果を議論していく、最低4カ月以上やれと。

次、自分の実践をまずやった後は、熟練したファシリテーターによる指導、スーパービジョンがあると。大体300時間ぐらい実践をやって、75時間以上はスーパービジョンを受けてくださいと。

あと、自らグループの中で学ぶ経験、これはたぶんTグループのことだと思いますけれども、あなたがグループを指揮するんだったら、あなたもグループの中にいる人の気持ちになれということなんですよ。グループの中でどんな力学が動くかは、自分がグループの中になきゃわからない。グループの中で傷

つく人がいるというのは、自分が傷つかなきゃわからないんです。ですので、自らグループの中で学ぶ経験を持ってくださいみたいなことが言われています。

ODの実践家のトレーニングというのは、これからいかにあるべきなのか。僕は人材開発の専門なので、そういうことをやっぱり思いますよね、実践者の人材開発ってどうするのと。そして、こちらに実践家の方、実務家の方がいらっしゃるのであれば、いかに学ぶ仕組みを自分が持っているか、学び続けているのかということだと思います。組織開発実践者の人材開発に私は非常に大きな課題があるし、そこそ挑戦的な課題なのかなと思います。

これで終わりです。

皆さん、どうも、ほんとうにありがとうございます。

<トリオでの話し合い後、休憩>

百野：

お配りしたプリントの中で、中原先生が抜かしてしまったというところがあったということです、その補足から入らせていただきたいと思います。中原先生、お願いします。

中原：

ちょっと人材開発に関する議論を抜かしちゃいましたよね。いくつか捕捉をしておきます。抜かしてしまったのは、デューイ以降の人材開発の歴史です。

まず、デューイの理論的系譜から考え、70年代のところに経験学習サイクル論というのが出てきましたね。デューイですから1900年代から始まっていきますが、1970年代に、デューイの思想というのがある意味、企業教育に導入されます。

このきっかけをつくったのは、ここでいうデービッド・コルブという人です。コルブの業績は、デューイ理論の単純化と二次元化ですね。その思想を、わかりやすくサイクル論にまとめました。コルブは、具体的な経験をして、それを振り返り、自分のノウハウをまとめ、やってみますねって、これが経験学習のサイクルですよというふうに言った人です。これが2000年代に経験学習ブームというのを人材開発の世界の中では引き起こしました。これが、まず、デービッド・コルブ、70年代ですね。

もう1人、実はデューイの思想を継承した人、この人のドクター論文がデューイの研究です。ドナルド・ショーンという人ですね。

この人は、何を言ったかというと、世の中って不確実性が増えています、いろんな科学技術が発展して、何を解決していいかが、だんだんだんだんわからなくなっているんですよ。問題解決そのものはいいいんだけど、何を解決していくか、わからなくなっていくので、そういう社会では、問題を解決するより

も、正しく問題を発見することのほうが大事だね、ということを行った人です。彼は、その認識のもとに「専門家論」を立ち上げました。その正しい問題を発見するというもののエンジンになるのはリフレクションです。反省的实践、リフレクティブ・プラクティスと言います。リフレクションでいいと思います。そういったものが大事と言った人ですけど、これも企業教育の中に導入されまして、2000年代、ここに2010年代、企業教育の基礎理論になったってプリントには書いてありますけれども、ここに入ってくるのは経験学習ということになってきます。

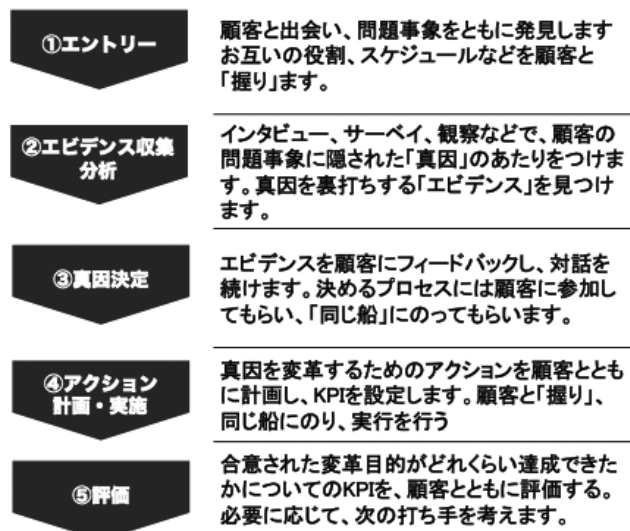
ですから、デューイの思想は1900年代から1970年代の Колブを経て80年代の ショーン、そして、2010年代に経験学習になってきたという系譜図になります。

最後、もう1つ飛ばしたのは、要は組織開発を企業でやっていくときに、この順番で大概やっていくんですよということを書いたやつで、あんまり大事じゃないかなと思って飛ばしたんですけれども、何が言いたいかというと、組織開発って例えば、何とかという手法が流行っていると、それをうちの組織にやってみようってやるのは変だよということです。

中原：

あと、もうひとつ飛ばしたのがありますね。それは、企業で実際に展開されときの組織開発のステップモデルです。組織開発のプロセスに関しては、NTLでも、さまざまなものが提案されていますが、僕は簡略化して、この5つのモデル、5ステップモデルを用いています。

組織開発実践の5ステップ



組織開発は「企画8割、実行2割」
2次元であらわすと・・・

第一ステップはエントリーですね。組織開発といっても、要は組織の課題解決なので、例えば、相手が顧客とまず出会って行って、何が問題かを明らかにして、どんな役割を担っていくのか、今後スケジュールをどうしていくのかを話す、エントリーがまずありますね。その中で、問題がいろいろ起こっているんだけど、その中の真因を見つける、エビデンスを収集して、真因を探求していきますね。これが原因だというのがわかると、そうしたら、顧客にはきっちり同じ船に乗ってもらいながら、何かのワークショップとかアクションを実施します、そして、最後に評価しますね。これが組織開発の5ステップモデルです。

組織開発はよく手法が一番表に出ちゃうので、何かあんなふうに格好いいワークショップみたいにやってみたい、みたいになっちゃうんだけど、経験上、組織開発は企画が8割、実行2割ぐらいだなと僕は思います。そのぐらい、やっぱり問題は何かということと同定するのが非常に難しい。

百野：

ありがとうございます。それでは、今から、中村先生と中原先生、前に出させていただいて、お2人に対談形式でお話をさせていただこうかなと思います。

対談形式で、お2人でお話しをしていただくのですけれども、今、聞いてみたいことがある、質問があるという方がいらっしゃったら、数人お受けできるかなと思いますが、どなたか聞いてみたいということがある方はいらっしゃいますでしょうか。

質問者1：

非常にいろんなことを学びまして、今日、頭がまだ発散しているような気がするんですけど、望ましいファシリテーターという概念というのは非常に広いと思ひまして、ファシリテーターという組織開発の理論を理解したとしても、やはり人間性、属人的とも言われましたけど、個人の能力に依存してくると思いますが、そのファシリテーションの能力を高めるにはどういったスキルを用意したらいいかなと。例えば、講習とか、いろんな概念もあると思うんですけど、どういう項目を持っておられるかというのをご指導いただけたらなと思います。よろしくお願いします。

中村：

さっきTグループの話が出てきたので、Tグループと組織開発はまたちょっと質が違って、Tグループは非構成で、人がそこにいて、そこで立ち現れてくる「今ここ」のプロセスから学ぶというものです。

組織開発でいくと、中原先生からリフレクションの話がありましたが、メタから自分自身の実践を見る、そのリフレクションの力がどれだけあるかが大事だと思います。自分の実践を内省できたりとか、自分のかかわり方とか、自分の設計したものがどんなふうに機能したかなということをちゃんと体験から学

べる、そこが一番中心なのだろうと思います。

私は関西生産性本部で、企業の中に属している人々を対象に組織開発の実践家になるための講座を実施しています。それを始めた当初は、組織開発はカスタマイズして実施するものなので、カスタマイズしながら現場に合わせたことをやっていってほしいと受講生の皆さんに期待していました。でも実際は、多くの参加者の方がTTP（徹底的にばくろ）でした。要は、教えられたやり方を、まずやってみるという形でした。

それを体験しながら、いろいろな業務があつて忙しい中で、現実そうかもしれないなと思って、いきなりカスタマイズって難しいなあって思って、まずは教えてもらったり体験した手法を実施するということから始まり、そこから守破離が展開されていくことが大事で、まず学んだことをやってみて、その実践の中から、自分の体験を内省して学びながら実践していく。そのためにも、1人でやらず複数でやり、複数の人たちが実践からともに学んでいく。そんな中でプロセスに働きかけられる力とか、自分たちの価値を提供できるような、そんな学ぶ力というのが中心じゃないかなと思います。それ以外にもいろんなスキルはあるかなと思います。

中原：

なるほど。さっきの一番最後にヤーロムのお話を紹介しましたがけれども、僕は基礎的な知っておいたほうがいいことはあるなと思っていて、それはやっぱり知識と概念はわかっている必要があるんだろう、つまり、組織開発に関する基礎的な、概念的な知識とか、哲学的な考え方とか、物の見方みたいなものは、まず要るんだろうなと思いますね。

その後で、ヤーロムの言っていることって、人の実践を観察しなさいですよ。その後にやってみなさいですね。あとは観察されなさい、ですよ。だから、やってみるものと観察されること、観察することというのはセットになっていかないと、学べないのかなと。つまり。

中村：

観察されなさいというのは、実践者がほかの人から観察してもらうことですね。

中原：

そうです。つまり、やっているところをほかの人から見てもらって、終わった後に、要するに自分がリフレクションの主体になるということですよ。例えば、今ここでTグループを中村先生がやられたときに、スーパービジョンなる方が中村先生の実践を見て、あそこはああいうふうにやるべきじゃないんじゃないのということを指導するというのは、観察されるということなのかなと思いますね。だから、結構場数も大事だし、そういう人の視線とかも大事なのかなというふうに思って聞いていました。

中村：

多分、組織開発は手法があるので、手法をそのままやるといったら、やれちゃうんですね。

中原：

やれますよね。

中村：

ほんとう、ワールドカフェとか、AIとかいろんな手法があって、その手法はそのままやれるだろうなと思って。

今日の中原さんの話でそう思ったのは、見える化、ガチで対話、未来づくりって、3つのことってわかりやすいなと思ったんですよね。例えば、ワールドカフェを実施して、見える化はできると思います。現状についてこんなことを思うよ、というようなことをたくさん出してもらう。それから、未来づくりもやりやすい。こんなことをやりたいなとか、あんなアイデアを実践したいとかのアイデア出しができます。

ガチの対話は、ファシリテーターにかなり依存すると思うんです。要はガチの対話って何なのかって、そこでけんかすることじゃなくて、自分の思い込んでいる前提とか、現状はこうなっているんだという見方が変わる、そこに変化が起きないと、どんな未来づくりをしたって、表面的な未来づくり、今と変わらない未来になると思うんですよ。ガチの対話によって、組織の現状についてメタ認知ができてリフレクションが起これば、このままじゃいけないんだとか、私たちの中にはこんな違いがあるんだなということを理解する、洞察した上じゃないと、次のステップに進むエネルギーが起きないと思うんです。ところが、手法だけでは、ガチの対話は起こせないと思います。

中原：

勇気も要りますよね。ガチの対話で先生は今、前提を問うとかおっしゃったけど、多分、人材開発の言葉でいうと、痛みを伴う変容的な学習という言葉になるのかなと思うんですね。それは、ジャック・メジローって訳される言葉、ほんとうはメズローだと思うんですが、東北弁っぽいのでメジローと言っておきますが、どちらでもいいんですけど。要するに、大人の学びとか、大人が変容するときにはある種の痛みが伴う。その痛みってなぜ起こるかということ、自分がこうだろうなと思った自明なものとか前提としたものが、いや、違うんじゃないの、あんたって言われる、ここでの痛みだと思うんですね。

ガチの対話は痛みを伴うし、その痛みを伴っている人をちゃんとケアしないとだめなので、そういう意味でいうと、ファシリテーションとかケアというのは、ものすごく大事になってくるのかなと思いますね。

中村：

対話で痛みを伴うかどうかということについては、今翻訳に取り組んでいる“Dialogic Organization Development”の本にも書かれていて、私が印象的だっ

たのは、肯定的なところに目を向けることの本質だなと思ったんですけど、葛藤があるとしたら、違いがあって葛藤しているよということをそのまま見つめて、何が問題かって追求するんじゃなく、その葛藤が私たちに何を見い出するか、何を生み出すかというふうに見るということでした。それは、あえて痛みを伴うような葛藤を、痛みを伴うようにお互いに切り合うのではなく、この葛藤がどんな強みを生み出しているのかなとか、この葛藤が、この違いが何を私たちにもたらしてくれるのかなという対話をしていくことによって、新しいものを生み出すということを主張している章があります。

AI（アプリシエティブ・インクワイアリー）ってポジティブなことを見なきゃいけないよ、みたいに使われていますが、そうではないと。違いがあったり、嫌だったり、きついことを言ったりする、そんな中でもそういうものが何を私たちに生み出すのかなということを探求するんだというふうな言い方をしています。なぜこういう話をしているかというと、組織開発にはガチの対話が必要だから、痛みを伴わなきゃいけないんだよって思って皆さんに帰ってほしくない、という意図です。

中原：

なるほど。そういう意味ですね。副産物的に生まれる可能性がある。まあまあ、どちらでも構わないんですけどね。

中村：

何か私たちが当たり前に思っていたり、こうだよって思っていたり、あの人はきっこう思っているんだよねというふうなことについて、気づきが起こったり、学びが起こったり、変化が起こるような対話。それがガチな対話という中に入っているんだろうと、そこから変化が生まれてくるんだろうな、と考えました。そこにファシリテーターが導けるか、または、さーっと表面的に手法だけやるかというのは、ファシリテーターの力量で、ものすごく違うと思います。

中原：

その対話の中では、ある意味、中村先生と俺は違う、お互い違う。でも、この違いというのは仕方がない、抱えて2人で何とかやっていく方法を考えようというのも対話なんだと思うんです。でも、お互いそういう意味でいうと、違いというのはわかっちゃっていて、多分、そこは埋めようがないということを知りつつも、でも何とかやっていく方法を考えるというのも、多分対話型のODだと思います。みんながみんな一緒に、餅みたいになるんじゃないということなんじゃないかなと思うんですよ。

中村：

そうですね。

百野：

では、他に質問とか、聞いてみたいことがあるという方はいかがですか。

質問者2：

今日はありがとうございました。前半で伺っていたことで、組織開発の3つのステップで、3番目の未来を描くというのが、結局はアクションプランをつくり上げるということだと思うんですけど。

実際にそういう現場に自分が従業員として立ち合った時代、年1回の温泉の旅館でものすごく盛り上がってガチな対話をして、よし来年度からこういうことをやっていこうってアクションプランも完璧にできて、職場に戻ると素に戻って、なかったことになるというのが何回もあって、何だったんだろうね、みたいなことというのは、私はよく体感しました。そこと組織開発が目指すアクションプランは、一体どこが違うのでしょうか。

中原：

いや、でも、わかります。大概アクションプランって誰も実行しないですよ。ほっておきゃ誰も絶対実行しないんだと思うし、僕もアクションプランを書いたことがあるけど、ほんとうに実行したものってそうないなと。

結局それは、僕、さっきの血生臭い人事の仕組みと連動しなきゃだめだということとセットになるんじゃないかなと思うんですけど。1つのやり方は、例えば、報酬とか評価の制度に決めたことを組み込んでいくということがあるのかなと思うんですね。

だから、片一方で青臭い議論をするんだけど、片一方でルールとかにしちゃうというのはたぶん一番実行されると思います。ただ、それがやらされ感が漂うとか、そういうものは生み出すかなとは思いますが、そういう解決の仕方しかないんじゃないのかなと個人的には思いますが、何かいい知恵はありますか。

中村：

なぜそれが実行されないかということなんだろうと思うんですよね。なぜ実行されないかはいろんな理由があると思うんです。けど、はっきりしているのは、アクションプランをつくれば、それで問題は解決するかって、そうではない。これははっきりしているんでしょうね。

中原：

人材開発研究で、これは組織開発の研究じゃないですけど、ほぼほぼつくったアクションプランの実行される程度を研究する研究って、トランスファー研究、トランスファーってわかりますか、転移という意味ですね。それだと、7割方は上司で決まるって言いますよね。結局、決めたことって、何度も何度もリーダーは言い続けないと、すぐ忘れちゃわれるし、この間決めたよな、この間決めたよな、この間決めたよな、もういいかげん、ええっちゃうねん、というぐらい言わないと、多分無理なんじゃないかなって個人的には思いますが

ね。

中村：

今のアクションプランがどう実行されているかというふうなのは、人材開発と組織開発の観点からすると、どんなふうに学習が起こるのかというふうなことに考えられると思うんですよね。アクションプランをつくって、それをやっていくことが大事だなって学習して、さあ、やるかといったときに、やっぱり個人レベルではなかなかやれないこともあって。

というのは、ちょっと話が変わるかもしれないですけど、要は、組織開発って、結局、個人の学習と変容だったら、人材開発なんじゃない？ということ言う人がいるんです。だから、アクションプランをつくって、個人がやっているこうとすれば、それで組織は変わるの？ いやいや、やっぱり組織レベルの変容とか、組織レベルの経験学習というのは、個人の学習とは違うレベルがある、ということにも関連するような気がするんですね。その辺、どうですか。

中原：

そうするとでも、グループで決めたアクションプランをグループがちゃんと履行しているのかということ、要するにリーダーが見ていかなきゃだめですね。

中村：

そうそう。

中原：

そうすると、個人で決められたことを個人がやっているのを見ていかなきゃならないし、このグループは、あそこで決めた、あのあり方と同じになっているかを見ていかなきゃということね。結局、リーダーはものすごい観察眼を持っていないと無理ですよね。ややこしいね、これね。

中村：

もっと言えば、私たちはアクションプランを決めたのに、それが実行されていないというところから学ばなきゃいけないんでしょうね、きっと、組織や職場が。

中原：

こういうのが起こらないのでね、通常、必要なんでしょうね。

質問者2：

ありがとうございます。大変おもしろいです。

百野：

ほかの方はいかがですか。

質問者3：

中原先生が先ほど、組織開発には勇気が要るということをおっしゃっていましたが、実際、勇気を出してODをやってみても、結局クライアントの人たちがモチベーションがどんどん下がってきていて、別に問題も大したことはない

し、やらなくていいよみたいな感じで、モチベーションがほぼゼロになってしまって、途中で止まってしまうということが往々にしてあると思いますが、そうした中で、OD実践者としてクライアントのモチベーションを高く維持していくためには、どういうことをしたらいいでしょうか。ご教授願います。

中原：

なるほど。それは何が理由でモチベーションが下がっているかによるとは思いますけれどもね。例えば、場のファシリテーションの問題なのかもしれないし、でも思うのは、さっき飛ばした図の中に、ファイブステップの中に、企画は8割って書きましたが、要は僕、何となくなんですけど、一番組織開発で大事なことで、そこでの責任者、一番キーマンになる人、場のオーナーと、どれだけ握るかということはすごく大きい気がしていて、その権力を持っていたり、そこである意味、その場を仕切っている人ときちっと握られていることが大事だと思います。

中村：

そうですね。そういう意味では、スポンサーって言われている人と、それから、その対象になるところのチェンジリーダーって言われている人たちが、こうなっていきたいという思いは要りますよね。

中原：

やっぱり、自身が組織開発をするときには、組織開発をしたい組織のオーナー、スポンサーと、そこにいるキーマンの組織をつくることから始めますよね。つまり、2段階になっているんですよね。ここをつくってしまえば、ある意味この部分はそこそ何とかなる。もちろんいろんな出来事は起こりますけれども、まず、ここの上のチームをつくるということをすごく僕は重視します。

中村：

それで、今の質問の裏にあるのは、要は、外的に働きかける人がモチベーションを上げなければならないのか、という問いにもつながると思うんですよね。要は実践者、チェンジエージェント、コンサルタントとしてそのシステムに入っていくというときに、クライアントさんのモチベーションも上がらないというときに、ファシリテーター、コンサルタントは、どのようにモチベーションを上げるのかというふうなことは、やっぱり外的な働きかけの重要性、外的に働きかける人がモチベーションを上げるんだという前提に立っていると思うんです。

中原先生にあえてチャレンジすると、定義の中の「外的働きかけ」という定義がちょっと。

中原：

気に食わない。

中村：

いやいやいや、気になるぐらい。外的じゃないといけないのという点です。

中原：

ああ、なるほどね。

中村：

要は内的な、内部の人による働きかけという意味合いをちょっと軽視している定義かな、なんて思ったりしたので、その辺どうですか。

中原：

そうですね。軽視していましたね。内的でもいいんでしょうけど、じゃあ組織のメンバーの中にいる人がOD的な知識とか実践を、自分の組織に対し適用していくということですよ。

中村：

そうそうそう。

中原：

そういうのもあると思います。例えば、外資の有名な会社とか、リーダーそのものがODとコンサルタントだと言い切りますよね。つまり、リーダーにはODのスキルがなきゃだめだと、GEとか言っちゃうじゃないですか。その場合は、完全に内部になっちゃいます。理想的には、多分そうなんじゃないかなと思いますね。

中村：

そう思います。ODの最終的な目的は、組織の中の人々が自分たちで課題とか問題というのを変えていける自己革新力、自分たちで経験から学び、経験学習ができ、自分たちの場を変えていける経験学習力とか、自己革新力を高めることだとすると、やはり内部者による働きかけができる力を養うというのは、究極的な組織開発の定義なんだろうなと思いますね。

中原：

究極的にはそうだと思いますし、今言われて気づいたのは、そういう意味でいうと、ODの究極の形は、外的な働きかけから内的働きかけへの移行なんでしょうね。逆に言うと、ODのコンサルタントは、常に自分の支援を解除することを考えていかなきゃならないということですよ。

中村：

そうですね。

中原：

しかも、中にいる人たちで回していけると。これは結構難しいし、でも、外的な働きかけって、やっぱり常に外部にコストが出てくるという観点もありますよね。ある意味で、外から入っていくというのは必ず僕、かりそめだと思うんです。常に予算が切れるか何かのことがあると、必ず外に出てくると思うんです。そういう意味でいうと、中にかかわっていく人というのは、中の内部

の力を高めていって、自分たちでOD的なことをやっていけるように、ほんとうは出ていかなきゃならない。これは結構難しいと思いますね。

中村：

難しいというのは、どのあたりで。

中原：

ぶっちゃけ言うと、内部にいる人をそこまで変えるのは、結構大変じゃないですか。

中村：

そう、その問題があるんですね。

多分、外的働きかけの外的っていったときは、組織内部の、例えばOD部門の人たちとか、人事の人たちがパートナーとして手伝う場合も外的だと思うんですよ。この職場とか部門のまとまりに対して外的なので、コンサルタント、イコール外的ではないだろうなって思って聞いていたんですけど、そういう意味では、中原さんの定義にちょっと加えていただけたらと思うのは、「外的働きかけをきっかけ」としてという言葉で。

中原：

ああ、なるほど。じゃあ、直しておいてください。

中村：

最終的には、内部が自分たちで職場や組織をよくしていく力を高める。

中原：

それは一番いいですね。むしろ、そっちのほうが健全ですね、そもそも。

中村：

まさにそれは学習につながっていくし、組織の経験学習というふうなことに当てはまってくるかな、なんていう感じが、聞きながら思いました。

中原：

そうですね。

百野：

では、次の質問がある方は。

質問者4：

中原先生、中村先生、どうもありがとうございます。私は、ある企業体の中にある人材育成の会社に今勤めておりまして、ここ数年、3日間ぐらいで組織開発的なワールドカフェをやってくれませんか、という問い合わせが最近すごく増えてきています。

それはそれで、いろいろやっていくわけなんですけど、外部のちょっと残念なコンサルの方に、組織開発という言葉がすごく美しく吹き込まれて、それさえやれば、マインドサーベイの結果とかがすてきに逆転するんだと、すごく無邪気に信じているミドルマネジャーが非常に多いです。そのために、ミドルマネジャーに対して、組織開発というものはどういうものなのかということを一般

論的に教えるような機会を持たせようかなということを今たくらんでいます。

そうしたときに、じゃあ、ミドルマネジャーにデューイの本を読めとか、クルト・レヴィンの本を読んでこいやと言ったって、それは無理な話なので、どういうレベル観の知識を持っていれば、若干怪しい自己啓発セミナー的な人にだまされないといえますか、どんな勉強をしておくということがミドルマネジャーに対しては効果があるのかということをちょっと今は考えているんですが、何かお知恵があれば、ぜひお2人からご提示いただければと思います。

中原：

答えになるかわからないんですけど、今日冒頭で説明した、素人さん向けのところは、実は、人事の方々に全く組織開発をやったことがない人を想定して、ある企業でやったものなんです。人事の方が対象でも組織開発の定義は使わないし、一切片仮名は使わないで説明しました。

じゃあ僕が今、お話にあったように、現場の普通のラインのマネジャーの方にやるんだとしたら、あれは僕、使わないと思うんです。組織開発って言っちゃだめなんじゃないですか、もっと言うと。だから、組織開発の持っているようなエッセンスや概念を御社流に、何かみんなに刺さる言葉に変えていくという作業が一番大事なのかなというふうに僕は思いますよね。

組織開発ってこうです、ってついつい使いたくなっちゃうんじゃないかと思っています。本とかも紹介したくなるのかもしれないけど、ほんとうの現場のラインでやっている人に刺さる言葉にするためには、例えば生産性を向上させるとか、成果を出すとか、もうちょっと違う翻訳の仕方をしなきゃならないんじゃないかなと思うんですね。その辺のところは、もともと組織開発が持っているものと、あんまり不純になっちゃうと、もう違うものって、ほんとうにまがいものになっちゃうので、難しい作業だろうなと思って聞いていました。

どうですか。

中村：

僕は、中原先生の今の答えと非常によく似ている感じを持っていますね。教えなければならぬ知識はきつとなくて、ただ問題は、お願いしますという姿勢だと思うんですよ。何かやってくださいとか、お願いしますというふうに言っている、そこはかなり中心的な問題があるかなと。やはりどんな方向に組織が向かいたいのかという、3年から5年ぐらい続けたいなというような軸が必要だと思います。その軸として必要な概念とか考え方って、非常にシンプルだと思うんです。たとえば、ダニエル・キムの成功の循環モデルや、GEが以前採用していたパフォーマンスとバリューという2軸など、ほんとうにシンプルに訴えかけられるような、わかりやすいような、みんなが同じ方向に向けられるような、そういうコンセプトというふうなことをまず大事にするのが1つかなと。

これはやっぱり今日、中原先生がさすがだなと思ったのは、聞いている方が

白ける言葉を使わないですよ、一切。わかりやすい。

中原：

わかりやすいかな。

中村：

今日の話、わかりやすいですよ。アカデミックな言葉を完全に翻訳されますよね。やはりほんとうに相手に向かってわかりやすい言葉で伝わるように変えていくというふうな、そのような言葉のアートというのはものすごくあるなって思いました。言葉って、まさにその言葉が語られることによって世界をつくっていくというか、どのようなことが語られていくかによって、私たちの関係性とか方向性が生まれてくると思うんですよ。そういう意味では、ほんとうに伝わりやすい、シンプルでパワフルな言葉を自分たちでつくっていく、生成していくというのがすごく大事で、中原先生はそのあたりが芸術家だな、ということを感じましたね。

中原：

ほんとうだったら多分、その関係の質みたいな言葉を経営者が一言言ってくればいいんですけどね。関係の質が大事なんだって言うてくれば、ほんとうにそうなのかなって思って聞いていて、なぜか知らないツールが出てきて、そういうことなのかなと思うんです。

それに、おもしろいと思ったのは、お願いされているときに、もうワールドカフェって、手法を決め打ちなんですね。それがおもしろい。

中村：

そこも、やはり普通の問題の解決と違うんでしょうね。皆さん、ご存じかと思うけど、ハイフェッツが問題には2つあるんだと、「技術的な問題」と「適応を要する課題」というのがあったと分けました。技術的な問題というのは正解があって、それに向かって何があればいいかわかるという問題解決だけど、適応を要する課題というのは、正解がわからない。これぐらい世の中が変化している中で、どんなふうにもこの中で適応していけばいいかって正解がわからない。

組織開発が取り扱う問題のほとんどは適応を要する課題、誰も正解がわからないし、どうすればいいかわからないというものなのに、ワールドカフェをお願いしますという、技術的な問題が解決するような入れ方をする。そこは、いやいや、そういう問題ではないんですよ、というふうに意味づけていくことは要るだろうなと思いますね。

中原：

ややこしいですね。

中村：

ちなみに、語りかけるときに、聴衆の方を白けさせない、聴衆の方に伝わりやすい言葉にするのは、どんなきっかけでそうするようになって、どんなトレーニングを積んでそうしているんですか。

中原：

そんなの、できていると思いませんけど、1つ、自分でプレゼンをつくるときに心がけているのは、もう1人の自分を頭の中に用意して、聴衆になってもらうことなんですよ。僕がここにもうひとりいるんです。僕がプレゼンすると、もうひとりの僕が聞いてくるのです。要するに何よって聞いてくるの。僕はプレゼンづくりは、対話だと思っています。聴衆に近いもうひとりの自分を用意して、彼に問題提起を行い、情報提示を行い、そこから当然生じてくる疑問を、次の言葉や繋ぎの言葉にする。要するに、自分がこういう情報を提供したら、中原はそうは言うけどねという声がここで生まれるだろうなというのを想定して、次のプレゼンをつくるじゃないですか。だから、もう1人の自己をここに置けるかどうかというのは、プレゼンをうまくというか、改善していくときのポイントかなと。

ネタばらしすると、僕のプレゼンって黄色いところがあるでしょう。あその黄色いところに書いているのって、ほとんど僕のもう1人の人のつぶやきを書いています。

中村：

私が見ていてなんですけど、多分皆さんは誰が何を言ったか以上に、中原さんの手描きの絵、あっちのイメージのほうが、私は大きかったのではないかと思います。上から見て、こうやってやるんだな、メタ認知をつくるんだな、そして経験を見つめるんだな、組織レベルの経験学習だなんて。私たちって、そういうイメージで結構動くというか、組織開発を推進していこうというときも、フッサルがねとか、誰々がこう言ったといってもなかなか難しいけど、イメージを共有しながら、みんなが、それいいねって思ってもらえる、それ了解できるねって思ってもらえるような、そんな対話をしていくのも大事ななと思いましたね。

中原：

今回、プレゼンをつくらせていただいて、結構時間がかかったんですけど、絶望しましたね。というのは、ジョン・デューイ、100年前ですよ。ほとんど言っているじゃないと。何かこの期に及んで俺は何を言えばいいのかなって途中で鬱になっていって、デューイ、おまえはすごい、もう少し隙を残してくれ、みたいな。『経験と教育』とか「How we think」という本があると思うんですけど、ぜひ読まれると、多分、今はアクティブ・ラーニングなんていったこと、ほとんど書いてありますよ。ほんとうに絶望しました。ちなみに、すべてがデューイによって解決されていると思い込んでしまうことを、「デューイシンドローム」といいます。

中村：

そういう意味では、組織開発の実践者もデューイに戻ったりとか、古典に戻ったりしながら考えてみるのが大事だって言っているんですね。

中原：

特に、『経験と教育』は読まれると、デューイの一番言いたかったこと、もし英語に自信があるんだったら、一番いいのは『How We Think』という本なんです。これは絶版になっているので、ウェブでほぼこ落ちていますが、『How We Think』が一番いいと思います。まさに今日言った話は全部『How We Think』に書いてあるものです。

百野：

そろそろ、時間になりましたが。

中村：

ごめん、ちょっとTグループのことだけ言わせてください。Tグループと組織開発はイコールではなく、Tグループは組織開発の源流ですが、Tグループに参加した方々はわかると思うんですけど、参加したことのない方が今回の話を聞くと勝手なイメージが走り始めることがあるので、ぜひ説明したいと思いました。

現在では、Tグループは10人ぐらいのメンバーと2人のトレーナーが入り、1日に90分のセッションを4回ぐらい持ちながら、6日間を過ごしていき、今ここで起こっているプロセスから学ぶという学びです。特徴的なのは、課題がないことで、非構成的といって、これを話してくださいとか、あれを話してくださいというのがないんです。これを話してくださいって課題で与えられると、課題のコンテンツ、内容に目が行くんですが、それが与えられないと、確実に人や関係性に光が当たります。私たちの今ここの関係に光が当たる。そしてはじめて、課題について話すのではなく、お互いの関係について話しながら、お互いの関係から学べるようになるというものです。

ただ、構成、課題がないので、どんな話になり、そこでどんな影響が起き、それによって万が一誰が傷つくというのも、やっぱりトレーナー次第というふうなことが起こってきますので、これは組織開発のリスクとは全然違うレベルですね。

だから、非構成であればあるほど、そこにいるファシリテーターやトレーナーの影響が大きくなるので、Tグループにはリスクはありません、大丈夫ですよとは私は言いません。やはり自分の経験の中でも、傷つき体験って1%ぐらいは起きるかなって思っています。そして、リスクを上回る学びがあり、プロセスに気づくとか、お互いの関係に気づくということについて、感受性を高めてくれる最も大切なベーシックなトレーニングだと思っています。NTLでは、組織開発のサーティフィケートのプログラムで6つのコースを受ける必要があるんですけど、その6つのコースに挑戦する前提として、Tグループに参加するという条件があります。

中原：

まあまあ、別にTグループが8%、心理的損傷と言いたかったわけではない

んですけど（笑）。あれはヤーロムの研究です。でも、僕が一方で思うのは、人材開発も組織開発も、なるべく、もちろん人が傷つかないようにします、倫理も当然考えますけど。人が変わるとか変えるということは、ある程度のリスクはあると思うんですよね。だって、人を変える、なんですよ、人が変わるとかね。だから、そこには、さっきあった痛みが生じる可能性もあるし、無駄に別に心理的損傷をやるのは暴力だと思いますけれども、そのぐらい結構当人にとっては大事だし貴重だし、でもちょっと挑戦を含むようなことをやっているんだという自覚を、ファシリテーターの人も人材開発の人も組織開発の人も持たないとは思いますが。「変わったよ」と簡単に言っちゃうって怖いと思うんですよね。人が変わったとか、変えるというのは、すごくやっぱり大変なことなんだと思いますけどね。

中村：

NTLのTグループでよく使われる図なんですけど、コンフォートゾーン、チャレンジゾーン、危険ゾーンという3つのゾーンを円で表して、コンフォートゾーンのままだでは人は変わらない、組織も変わらない。快適にいつものパターンでやっているし、やっぱりいつものパターンを繰り返しちゃう。だけど、危険ゾーンに行くと、傷つき体験になったり、関係が悪化する可能性がある。だから、いかにチャレンジゾーン、ちょっといつもと見ている見方が変わったり、自分自身が学ぶために揺さぶりというのかな、レヴィンのいう解凍、氷が解けるような、今までの見方、物の考え方、自分とはこうだというような揺らぎが起こる、そういうふうなチャレンジゾーンのところで学びが起こるというのは、これはTグループも組織開発も、ある意味一緒かもしれませんね。

中原：

そういう意味でいうと、だから、ここのチャレンジゾーンと危険ゾーンのこの境界とか、ある意味、こっちに行ってきたような集団がいたら、おいちょっと待て、こっちに戻るぞと言ってみたり、ここを広めにとってみたり、境界を変えてみたり、そういうことを多分するのがファシリテーターの役割だと思いますよね。だから、ゾーンと境界というのは、常に変えるということを考えていかなきゃいけないのかなと思います。

中村：

これって心理的な話なので、やっぱり組織開発の実践者は心理のプロでないといけないと思います。以前の自己啓発セミナーで生まれたのは、このゾーンをファシリテーター側から操作変えてしまうことが問題だったんでしょうね。みずから変わるためのチャレンジができる、そういう器をつくってあげるのがやっぱりファシリテーターの大事なところかなと思いますね。

中原：

そうですね。

百野：

それでは、時間が5分ぐらいあります。ですので、先ほどのトリオで今日の気づきなどを話していただければと思います。最後に少しでも全体共有をして終わりにします。それでは、トリオでの話し合いを始めてみてください。どうぞ。

<トリオでの話し合い>

百野：

ありがとうございます。

では、最後に数名、今日の気づき、学び、また中原先生のお話を聞いて、中原先生にメッセージなど、全体で共有したいなということがある方、お願いします。

発言者1：

今日は、どうもありがとうございました。今、最後話していて、自分で話して気づいたことをシェアしたいんですけども。対話ということをうちの会社でも進めていまして、大事だって言っているんですけど、なかなか上滑りな会話になっちゃうということが非常に多いのと、課題解決思考が強過ぎて、短時間の対話ではなかなか課題って解決できない。でも、2日間や1週間もの対話って会社の中でとることができないので、ちょっとでも90分でも、ということで、やってもらうということをここ3年ぐらいやっていたんですけども。内省する力のある人って、割と気づきもあって対話も深まるんですが、怖いものは見たくないという人は、上滑りな会話で予定調和的に話して、ああ楽しかったねって、何回やってもそれで終わってしまう。内省してほしい人ほど、すーっとしない、するっと逃げちゃうということがあんなという話をしたときに、若いときから、そういう内省するという経験を積ませておくことを人事としてできれば、マネジャーになったときに、内省する力って深まるのかもしれないと考えました。マネジャーになってしまったら余計に怖くて、怖いものが見られなくなるということって起きているのかもしれないなということに気づいたので、シェアさせていただきました。ありがとうございました。

百野：

ありがとうございます。ほかにどなたか、シェアしたい方は。

発言者2：

本日はありがとうございました。

ふだん、組織開発という言葉の中で、対話という言葉を使っていたつもりなんですけど、その前にガチという言葉をつけていただいただけで、この本気度というのを考えなきゃいけないんだなということを改めて感じました。

それから、ほんとうに何が起こるかわからない組織開発であるということに対して、私たち推進する側がもうちょっと勇気を出さなきゃいけないんだなということを思い知らされた部分がありまして、どうしても私たち自身が修羅場になることを一番恐れているのかなと。現場を修羅場になる可能性もあることを私たちがあえてしていくことに対して、すごく恐れているんだなということを改めて感じたので、それを我々が勇気を持ってそこに飛び込んでいく、あるいは、それを修羅場から何かを生み出すかもしれないんだという勇気を持たなきゃいけないんだなということを改めて感じさせていただきました。ありがとうございました。

百野：

ありがとうございます。最後にもうお一人、いらっしゃらないですか。

発言者3：

福岡から来ました。お正月明けの、お子さんがまだ小さいのに、私たちのためにお時間をいただき、中原先生の奥様とお子様にお礼を申し上げたいと思います。ありがとうございました。

中原：

大変温かい言葉に、うちの家族も喜ぶと思います。ありがとうございました。

百野：

ありがとうございました。これで終了としたいと思います。

終了。